



UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI - UNIVATES  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**TOMADA DE DECISÃO NA ESCOLHA DE FORNECEDOR PARA  
DESENVOLVER NOVOS PRODUTOS EM FRIGORIFICOS**

Laíde Daniele Siebeneichler

Lajeado, novembro de 2017

Laíde Daniele Siebeneichler

## **TOMADA DE DECISÃO NA ESCOLHA DE FORNECEDOR PARA DESENVOLVER NOVOS PRODUTOS EM FRIGORIFICOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado na disciplina de Trabalho de Curso II, do Curso de Administração, da Universidade do Vale do Taquari - UNIVATES, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos Britto

Lajeado, novembro de 2017

Laíde Daniele Siebeneichler

## **TOMADA DE DECISÃO NA ESCOLHA DE FORNECEDOR PARA DESENVOLVER NOVOS PRODUTOS EM FRIGORIFICOS**

A Banca examinadora abaixo aprova a Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, na linha de formação específica em Administração de Empresas, da Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES, como parte da exigência para a obtenção do grau de Bacharela em Administração:

Prof. Dr. João Carlos Britto – orientador

Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES

Profa. Ma. Caroline Coletti

Universidade do Vale do Taquari - UNIVATES

Prof. Dr. Marlon Dalmoro

Universidade do Vale do Taquari - UNIVATES

Lajeado, novembro de 2017

## RESUMO

Ao identificar a necessidade de redução de custos e a melhoria da qualidade dos produtos, as indústrias buscam junto a seus fornecedores estreitar parcerias com fornecedores para maximizarem seus resultados e aumentar a sua competitividade. Diante deste cenário, este estudo analisou a maneira como ocorre a escolha do fornecedor para desenvolver novos produtos em empresas frigoríficas através de fatores que influenciam a tomada de decisão. Assim, esta monografia, baseando-se em uma pesquisa qualitativa, tem como objetivo entender o que as empresas frigoríficas consideram no momento de selecionar um fornecedor para desenvolver novos produtos. Através da técnica descritiva, em que informações extraídas das entrevistas, fornecidas por tomadores de decisão de empresas frigoríficas, são analisadas para compreender os fatores influenciadores na tomada de decisão. O resultado é obtido através do modelo de pesquisa proposto que aborda os fatores de tomada de decisão estruturados em três grupos: técnicos (tecnologia do fornecedor, qualidade e *lead time* e entrega), relacionais (confiança e comunicação) e estratégicos (preço e estabilidade financeira).

**Palavras-chave:** Tomada de decisão. Frigoríficos. Desenvolvimento de novos produtos. Fornecedores. Seleção de fornecedores. Integração de fornecedores. Relações estratégicas. Parcerias estratégicas. Alianças estratégicas. Fatores de tomada de decisão.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Fatores de tomada de decisão técnicos.....	40
Quadro 2 – Fatores de tomada de decisão relacionais.....	42
Quadro 3 – Fatores de tomada de decisão estratégicos.....	44
Quadro 4 – Modelo de pesquisa.....	45
Quadro 5 – Perfil do entrevistado.....	48
Quadro 6 – Análise comparativa dos resultados.....	70

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Tema.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1.1 Delimitação do tema.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Problema.....</b>	<b>19</b>
<b>1.1.1 Questão de pesquisa.....</b>	<b>20</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>21</b>
<b>2 REFERENCIAL TEORICO.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Tomada de decisão .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.2 Processo de tomada de decisão .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.3 Tomador de decisão.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2 Seleção e integração de fornecedores no desenvolvimento de novos produtos 29</b>	
<b>2.2.1 Desenvolvimento de novos produtos.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.2 Integração de fornecedores.....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.3 Seleção de fornecedores .....</b>	<b>33</b>
<b>2.3 Relações estratégicas com fornecedores .....</b>	<b>36</b>
<b>2.3.1 Alianças e parcerias estratégicas .....</b>	<b>37</b>
<b>2.4 Fatores de tomada de decisão na escolha de fornecedores para desenvolver novos produtos .....</b>	<b>38</b>
<b>2.4.1 Fatores técnicos .....</b>	<b>39</b>

2.4.2 Fatores relacionais .....	41
2.4.3 Fatores estratégicos.....	43
3 MODELO DE PESQUISA .....	45
4 METODOLOGIA DE PESQUISA .....	46
4.1 Tipo de pesquisa .....	46
4.2 Coleta de dados .....	47
4.2.1 Perfil do entrevistado .....	48
4.3 Procedimentos de pesquisa .....	49
4.4 Análise de dados .....	50
4.5 Limitações do método .....	50
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	52
5.1 Frigorífico 1.....	52
5.2 Frigorífico 2.....	55
5.3 Frigorífico 3.....	57
5.4 Frigorífico 4.....	59
5.5 Frigorífico 5.....	60
5.6 Frigorífico 6.....	62
5.7 Frigorífico 7.....	64
5.8 Frigorífico 8.....	67
5.9 Discussão comparativa dos resultados .....	69
5.9.1 Fatores técnicos .....	70
5.9.2 Fatores relacionais.....	75
5.9.3 Fatores estratégicos .....	79
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	83
6.1 Conclusão do estudo .....	83
6.2 Limitação da pesquisa .....	85
6.3 Propostas para estudos futuros .....	86
REFERÊNCIAS.....	87

# **TOMADA DE DECISÃO NA ESCOLHA DE FORNECEDOR PARA DESENVOLVER NOVOS PRODUTOS EM FRIGORÍFICOS**

## **1 INTRODUÇÃO**

No mundo globalizado, Bowersox e Closs (2010) apontam que o mercado nacional vem se tornando mais concorrente e dinâmico. Klotzle (2002) retrata que o incremento da competitividade tornou-se questão de sobrevivência para as empresas, independentemente do ramo em que elas atuam. Desta forma, com a intensificação da competição sentiu-se a necessidade de redução de custos e melhoria da qualidade dos produtos, sem contar que o consumidor requer nos produtos cada vez mais variedade, qualidade e inovação. Paiva (2008) complementa que a competitividade, a busca por novos mercados e o panorama globalizado da atualidade levam as empresas a buscarem opções e modelos de desenvolvimento de produtos mais ágeis, com baixos custos e maior qualidade.

Campos (2012) aborda em seu estudo que as indústrias perceberam nos fornecedores um potencial além do fornecimento de matérias primas. Esse processo culminou em as indústrias procurarem diferentes estratégias para atender o mercado, resultando em uma colaboração maior entre cliente-fornecedor, delegando a estes maiores participações como, nos processos de desenvolvimento de novos produtos. Ao integrar os fornecedores no processo de desenvolvimento de novos produtos, as



empresas aumentam suas flexibilidades operacionais, mantendo o foco em suas competências essenciais podendo assim interagir de maneira mais efetiva com o mercado e suas tecnologias (PARKER et al., 2008).

Partindo desta premissa, Klotzle (2002) menciona que a utilização de atividades de parceria podem ser um intermédio encontrado pelas empresas para aumentarem a sua competitividade, com a finalidade de sobreviverem no mercado. Para selecionar os fornecedores parceiros que atendam as estratégias e as necessidades da empresa, Silva (2013) ressalta que é necessário estudar o mercado, identificar os fornecedores potenciais e definir quais os fatores que serão utilizados na escolha. Desse modo, o ponto principal desta pesquisa passa a ser os fatores que influenciam os frigoríficos no processo de tomada de decisão na escolha dos fornecedores para a formação de alianças estratégicas a fim de desenvolver novos produtos.

No contexto de tomada de decisão da escolha de fornecedores para desenvolver novos produtos, este estudo propõe compreender os fatores influenciadores no processo de seleção de fornecedores. O objetivo é entender o que as empresas frigoríficas consideram no momento de eleger um fornecedor para desenvolver novos produtos, a fim de alcançar os resultados positivos de negócio para ambas as partes.

O modelo de pesquisa proposto neste estudo aborda os fatores de tomada de decisão estruturados em três grupos: técnicos, relacionais e estratégicos. Os fatores técnicos identificados de acordo com a revisão literária são a tecnologia, a qualidade, lead time e entrega. Os fatores relacionais tratam-se da confiança e comunicação e, por último mas não menos importantes, os fatores estratégicos que compreendem o preço e a estabilidade financeira. Supostamente, estes serão essenciais no momento em que o frigorífico escolher o fornecedor para desenvolver novos produtos.

Para obter o entendimento dos fatores que motivam a tomada de decisão desta pesquisa, o modo de abordagem quanto a sua natureza, é de compreensão qualitativa das razões e do contexto do problema, já quanto ao objetivo é descritiva. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas por pautas via conferência telefônica.

## 1.1 Tema

Esta pesquisa compreende os fatores influenciadores nas empresas brasileiras do ramo frigorífico para a escolha de determinado fornecedor para desenvolver um produto. Nesse contexto, o tema elaborado engloba os aspectos e o processo decisório para eleger este fornecedor parceiro. Para destacar os tópicos e apontar fatores decisivos, o estudo será composto pelos temas: tomada de decisão e seleção de fornecedor parceiro para desenvolver novos produtos.

Para as empresas que buscam participação e crescimento de mercado, é mandatário o contínuo aperfeiçoamento do processo de desenvolvimento de produtos. Polignano e Drumond (2011) defendem que no desenvolvimento dos produtos, além dos esforços técnico-científicos, é necessário otimizar alguns fatores para que seja possível estimular e chegar a um nível ótimo. Para isso, Viana e Alencar (2010) observam uma crescente participação dos fornecedores na performance de desenvolver produtos junto as empresas compradoras, no caso deste estudo, empresas frigoríficas.

Da mesma forma, Enrique et al. (2006) apontam as práticas colaborativas entre clientes e fornecedores como essenciais para o desenvolvimento de produtos de qualidade. Estas podem ser elencadas como alianças estratégicas, que de acordo com Teece apud Klotzle (2002), podem ser acordos entre dois ou mais parceiros a fim de alcançar um objetivo em comum. Estas são realizadas através de suas capacidades e recursos, coordenando as suas atividades, podendo ou não envolver participação acionária. Como neste estudo são evidenciadas empresas que possuem alianças não acionárias, Hagedoorn e Narula apud Klotzle (2002) as direcionam para contratos entre parceiros, como acordos de desenvolvimento conjunto de produto, pactos de pesquisa conjunta e contratos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), finalidade deste estudo para o desenvolvimento conjunto de produtos entre o frigorífico e um fornecedor.

Viana e Alencar (2010) abordam que cada vez mais, a capacidade dos fornecedores em atender às necessidades de seus clientes depende da qualidade dos produtos fornecidos. A seleção de fornecedores, segundo Ellram e Pearson (1993),

trata de escolher o fornecedor conforme os requisitos de relacionamento pré-definidos para a situação. Diante disso, o processo de seleção de fornecedores é considerado um processo de tomada de decisão, sendo que para isso, necessita ter os objetivos bem definidos. Para Perucia, Balestrin e Verschoore (2011) a atividade de seleção de fornecedores surge a partir da decisão de contratação de algum fornecimento para a operação da empresa. E em base, o processo de seleção de fornecedores ganha destaque à medida que se torna capaz de escolher os fornecedores que reúnam as características necessárias para a construção de parceria ou aliança estratégica, a fim de obter uma vantagem competitiva.

A relevância da decisão e a complexidade do processo decisório, para Viana e Alencar (2010), contribuem para que as empresas ponderem seus processos de seleção de fornecedores, ressaltando a importância da escolha de fornecedores qualificados e capazes de oferecer suporte às estratégias organizacionais dos frigoríficos. Para Santos et al. (2010), o processo de tomada de decisões dentro das organizações é importante devido ao direcionamento do planejamento estratégico. Almeida e Rossi (2013) notam que todas as empresas tomam decisões através de escolhas, tendo como base informações para a ação a ser tomada a fim de alcançar um objetivo. Chiavenato (1999) conceitua tomada de decisão como o processo de escolher um curso de ação para defrontar de um problema ou oportunidade. No contexto desta pesquisa essa seleção se dá como uma oportunidade através da escolha do fornecedor parceiro mais apto, entre vários disponíveis para desenvolver novos produtos.

### **1.1.1 Delimitação do tema**

O tema do presente estudo é delimitado em quatro dimensões: tomada de decisão, integração e seleção do fornecedor parceiro para desenvolver novos produtos. Desta forma, a delimitação geográfica da pesquisa trata-se de empresas situadas em diferentes estados brasileiros que atuam no ramo frigorífico de mercado interno e externo. Quanto a delimitação temporal, a primeira etapa iniciou a partir de

março de 2017 com a pesquisa bibliográfica, e a conclusão com a apuração e análise dos resultados no mês de novembro de 2017.

## **2.1 Problema**

A participação do fornecedor no processo de desenvolvimento de produtos é uma atividade que vem se tornando mais frequente em diversas indústrias. (ENRIQUE et al., 2016). Casadei et al. (2005) ainda reforça que a integração dos mercados torna-se cada vez mais evidentes, sendo que as empresas isoladas enfrentam dificuldades no mercado e, diante disso, buscam novos caminhos para enfrentar estas situações e cenários. Castells (1999) ainda aponta que isso ocorre para que as empresas possam se adaptar às condições de imprevisibilidade notadas pelas mudanças no mercado, tanto econômicas como tecnológicas, estimulando-as à formação de alianças estratégicas.

Na formação de alianças estratégicas para desenvolver novos produtos, é necessário que o frigorífico selecione os fornecedores que atendam às suas estratégias e necessidades. De acordo com Paiva (2008), no processo de escolha de fornecedor a parte mais vulnerável da tomada de decisão é a falta de métodos. Para elencar os fornecedores e qualifica-los, o autor aponta a introdução de um ranking dos mesmos como uma ferramenta viável. Para desenvolver determinado produto, as empresas escolhem o fornecedor de acordo com o momento ou produto em questão, sem um padrão que considere fatores importantes quanto a pontuação e qualificação de cada fornecedor. O que significa que a escolha pode ser baseada em fatores pontuais, sendo que alguns destes somente poderão ser notados no final do processo de desenvolvimento do produto.

A literatura sugere diferentes fatores que influenciam para escolha de fornecedores no processo de desenvolvimento de produtos. Porém, a bibliografia ainda carece de análises experimentais de como os frigoríficos consideram estes fatores no momento de formulação de suas estratégias de co-projeto. Outro problema encontrado foi o número insuficiente de artigos contendo definições e métricas em relação a como mensurar e avaliar cada fator de escolha, pois grande parte dos

estudos apenas os apontam. Diante disso, foi elaborada a questão de pesquisa do estudo.

### **1.1.1 Questão de pesquisa**

A partir dos temas tomada de decisão, integração e seleção de fornecedores parceiros para desenvolver novos produtos, pretende-se responder a seguinte questão de pesquisa: Quais os fatores que influenciam o tomador de decisão de empresas frigoríficas brasileiras na escolha de um fornecedor para desenvolver novos produtos?

## **1.2 Objetivos**

Para atingir o objetivo proposto neste estudo, foram definidos: o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Considerando o contexto até aqui exposto, esta pesquisa busca identificar junto as empresas frigoríficas brasileiras os fatores e os aspectos importantes que influenciam o tomador de decisão no momento da escolha de um fornecedor para desenvolver um novo produto.

#### **1.2.1.1 Objetivos específicos**

Para que seja possível atingir o objetivo desta pesquisa, foram elaborados os objetivos específicos a seguir:

- a) Compreender os fatores que influenciam os tomadores de decisão ao escolher determinado fornecedor para desenvolver novos produtos;
- b) Elencar os fatores mais importantes na concepção dos tomadores de decisão dos frigoríficos;
- c) Entender a escolha dos fatores mais importantes para os frigoríficos.

### **1.3 Justificativa**

Nas bases de dados Google acadêmico, *Scielo*, de universidades específicas, como USP, UFPE e UFRGS, *Science Direct*, *Emerald*, para o âmbito de tomada de decisão na escolha do fornecedor para desenvolver novos produtos, são encontrados estudos da indústria automobilística, como o de Campos (2012) e de Paiva (2008), e na indústria alimentícia como o de Meira e Rotondaro (2006). Ao delimitar o setor a empresas frigoríficas, não foram encontrados estudos realizados, mesmo identificando essa situação nas atividades práticas das organizações.

O estudo sobre tomada de decisão na escolha de fornecedor para desenvolver novos produtos em frigoríficos é de extrema importância tanto para as empresas fornecedoras quanto para os frigoríficos devido ao seu papel fundamental em parcerias estratégicas e desenvolvimento de novos produtos, sendo responsável pela integração dos resultados de ambas as empresas e pela satisfação dos clientes. No setor alimentício observa-se uma mudança rápida de mercado, logo que os produtos chegam, são substituídos por um novo sabor ou por uma opção mais econômica. (CHRISTENSEN et al., 2001).

Num mercado tão dinâmico, em que novos concorrentes e novas marcas surgem rapidamente a cada dia, Silva (2013) afirma que é essencial para as empresas estabelecerem parcerias e alianças com fornecedores que melhor se alinham aos seus objetivos. Meira e Rotondaro (2006) sugerem que as parcerias entre empresas clientes e fornecedoras podem ser visualizadas, cada vez mais frequentemente, no

processo de desenvolvimento de novos produtos, evidenciando mercados mais competitivos, que exigem preços baixos, qualidade e disponibilidade.

A participação do fornecedor no processo de desenvolvimento de novos produtos é uma atividade que, de acordo com Enrique et al. (2016) vem sendo adotada em indústrias de diversos ramos. Assim como, a busca das empresas na construção e manutenção de relacionamentos duradouros e lucrativos, segundo Kotler e Keller (2012), tem sido uma tendência. Pesquisadores acreditam que isso contribui para este processo tornando o mais ágil e produtivo, reduzindo custos e diminuindo a chance de atrasos no projeto (FETTERMANN, 2008; BORNIA; LORANDI, 2008).

Para estabelecerem essas parcerias, Silva (2013) sustenta que as empresas devem saber selecionar quais fornecedores são estratégicos. Esse processo de seleção de fornecedores é importante, visto que as empresas não apresentam um processo estruturado para realizar a tomada de decisão ao selecionar fornecedores potenciais para futuras parcerias e alianças estratégicas. Considerando que esse processo está diretamente relacionado com a manutenção dos resultados a longo prazo das parcerias e alianças entre os frigoríficos e os seus fornecedores, contribui para o crescimento mútuo e a maximização dos resultados de ambas as partes.

O trabalho pretende dar suporte para organizações compradoras e fornecedoras que visam o co-desenvolvimento de produtos através de alianças estratégicas, mais especificamente do ramo frigorífico, por serem congêneres com as entrevistadas e pesquisadas nesse estudo. Diante desse panorama, o objetivo deste estudo é identificar os fatores relevantes no processo decisório na tarefa de escolha de fornecedores parceiros para o desenvolvimento de novos produtos, assim como eles se relacionam e se influenciam. Este processo de identificação é realizado por meio da revisão literária sobre tomada de decisão, integração e seleção de fornecedores e parcerias estratégicas.

## **2 REFERENCIAL TEORICO**

Com o objetivo de embasar os temas abordados nesta pesquisa, na sequência, estão relacionados os conceitos teóricos pertinentes ao objetivo deste estudo.

### **2.1 Tomada de decisão**

A arte de conseguir realizar as coisas, segundo Simon (1971) pode ser definida como administração. Assim pode-se enfatizar os métodos e processos que pretendem garantir uma ação positiva, ao mesmo tempo que se estabelecem princípios com o objetivo de promover uma ação encadeada por parte de um grupo de indivíduos. Para Gontijo e Maia (2004), tanto a tarefa decisória como a tarefa executiva interferem inteiramente na organização, estando a tarefa decisória intimamente ligada a executiva. Desta forma, uma teoria geral da administração deve incluir tanto princípios de organização que garantam decisões corretas, como princípios que assegurem uma ação efetiva, ou seja, os princípios devem influenciar para que seja tomada decisão mais inerente quanto a escolha do fornecedor.

O conceito de decisão, de acordo com os autores relacionados a seguir, pode ser basicamente definido como a escolha entre diversas opções. Para Maximiano (2000), decisão é a escolha que as pessoas fazem para resolver problemas e se beneficiar de oportunidades, sendo que um problema pode ser visto como uma



situação que provoca frustração, irritabilidade e desafio, e a oportunidade, um desafio interessante em função da expectativa de recompensa. Neste trabalho a decisão será vista como uma oportunidade, na qual a recompensa será a escolha do fornecedor parceiro a fim de criar um produto novo, que cria uma expectativa.

Na concepção de Drucker (1998), a decisão pode ser vista como um julgamento, sendo a escolha entre alternativas; essas escolhas não necessariamente seriam o certo e o errado, mas em grande parte das situações uma escolha entre rumos a seguir. Da mesma forma, Heller (1999) define decidir como julgar ou escolher entre duas ou mais opções, podendo envolver problemas do dia-a-dia até questões maiores, como a implantações de plano de ação. Diante disso, a tomada de decisão para a melhor escolha se torna um fator de grande importância nas organizações para que a empresa tenha o sucesso em seus projetos.

Nas organizações fica evidente que as pessoas necessitam, a todo momento, decidir sobre diversas situações e sobre os mais diferentes problemas. Para isso, segundo Gontijo e Maia (2004), empregam experiências passadas, valores e crenças, conhecimentos técnicos, habilidades e filosofias, as quais conduzem a forma que tomam essas decisões. Algumas pessoas possuem características conservadoras já outras, são mais inovadoras e empreendedoras estando dispostas a assumir riscos. Desta forma, os modos de tomada de decisão podem representar tanto o sucesso como o fracasso das pessoas e das organizações que dependem desse processo.

Chester Barnard foi o primeiro a utilizar a expressão tomada de decisão no mundo dos negócios em meados do século XX, segundo Buchanan e O'Connell (2006) o que substituiu algumas definições mais limitadas como alocação de recursos e definição de políticas. O termo tomada de decisão traz a denotação de ter um início e um fim de uma ação, já que os termos anteriores remetiam a algo interminável. Segundo Nutt (1992), em 1992 o autor atribui a decisão como resultado de escolher uma alternativa para uma ação. Da mesma forma, Simon (1955), atenta-se ao fato de que ao selecionar uma alternativa e seguir determinado curso de ação, as outras são ligeiramente descartadas. A empresa ao optar ou escolher uma alternativa/fornecedor, no cenário deste estudo uma empresa do ramo frigorífico, pode-se entender que ação tem o seu início e fim, automaticamente descartando as demais opções que estavam sendo avaliadas nesse processo. Se for percebido que o fornecedor não está

qualificado ou que não atende, por algum motivos os objetivos do cliente, inicia-se um novo processo de decisão para escolha de uma nova alternativa.

Na concepção de Buchman e O'Connell (2006) a tomada decisão faz parte de um fluxo de pensamento que teve seu início quando o indivíduo buscava orientação nos astros. Desde então, a busca de novas ferramentas decisórias não cessou. Há uma crescente sofisticação da gestão de risco, a compreensão do comportamento humano e o avanço tecnológico que através de simulações, em muitas situações, tornam a tomada de decisão mais eficaz. Para Gontijo e Maia (2004), a tomada de decisão é algo crucial para as organizações. Além de ocorrer a todo momento, acontece em diversos níveis influenciando inteiramente o desempenho da organização. Na empresa, a sua importância é bastante notória e pode ser percebida empiricamente, sendo impossível pensar a organização sem avaliar a conjunção constante do processo decisório.

### **2.1.2 Processo de tomada de decisão**

De acordo com Simon (1965), o processo decisório pode ser definido como um processo de pensamento e ação que culmina em uma escolha. Essa seleção consiste em escolher fluxos alternativos de ação ou aceitar e/ou rejeitar uma ação específica. Da mesma forma, Abramczuk (2009) enfatiza que a decisão significa escolher uma entre múltiplas alternativas de ação que estão à disposição para alcançar determinados propósitos e renunciando a todas as outras. Isso significa que, toda decisão é um processo que envolve concomitantemente escolha e renúncia.

Maccrimmon (1973), aponta que pensamento e ação são fundamentais no processo de tomada de decisão, sendo meios que permitem definir o problema, avaliar as possíveis alternativas e atingir a decisão. Da mesma forma, a teoria utilizada por Andrade, Alyrio e Macedo (2007), aborda que a decisão trata-se de uma escolha entre alternativas a fim de atingir um objetivo.

[...] podemos inferir que o processo de decisão é o conjunto de princípios, regras e procedimentos que permitem selecionar, em determinados tipos de problemas, a linha de ação, estratégia, saída ou alternativa mais conveniente. (ANDRADE, ALYRIO E MACEDO, 2007, p. 134)

Assim, pode-se entender que o processo de decisão de escolha do fornecedor utiliza como base os princípios, as regras e os procedimentos padrões do frigorífico para selecionar o fornecedor mais conveniente de acordo com a sua estratégia ou ao objetivo do desenvolvimento do novo produto.

Abramczuk (2009), afirma que a primeira teoria sobre um processo de decisão nos tempos modernos por estágios vem do filósofo francês Condorcet (1743-1794), porém quase não é utilizada. O ponto inicial para as modernas análises do processo de decisão por estágios, foram elaboradas pelo filósofo estadunidense John Dewey (1859-1952), e tais ideias instigaram o desenvolvimento de diversas propostas de estruturação do processo de decisão em relação as teorias normativas. A proposta mais estudada e aceita, ainda conforme Abramczuk (2009), compreende o processo de decisão através dos seguintes estágios:

1. Reconhecimento da necessidade de agir.
2. Determinação do propósito da ação.
3. Busca de alternativas de ação.
4. Classificação de alternativas.
5. Avaliação de alternativas.
6. Decisão.

A concepção de um processo de decisão em estágios consecutivos com uma ordenação única e rigorosa, segundo Abramczuk (2009), ainda é criticada por alguns estudiosos, pois acreditam que o modelo ideal deveria facilitar as reflexões e ações de cada estágio podendo acontecer em diferentes momentos. O modelo de processo de decisão apresentado por Abramczuk (2009), é similar ao de Simon (1976), onde o autor definiu três etapas a fim de atender à exigência que fazem referência a tomada de decisão, são: a coleta de informações através do conhecimento das possíveis estratégias que poderão ser adotadas, a estruturação pensando nas consequências de cada estratégia a ser escolhida e a escolha de uma alternativa frente as várias disponíveis a partir das informações e valores pessoais e organizacionais. A coleta de informações trata-se da análise do ambiente a fim de identificar as situações que

necessitam de decisão, a estruturação refere-se a atividade de criar, desenvolver e analisar os prováveis cursos de ação, e por último, a escolha é a seleção, entre as disponíveis, de uma determinada linha de ação.

O processo decisório proposto por Santos et al (2010) compreende a identificação de problemas ou oportunidades, como a primeira etapa do processo, ou seja, o momento em que nota-se que algo está acontecendo e que há a necessidade de se tomar uma decisão a respeito. A seguir, a etapa do diagnóstico pretende constatar o problema ou oportunidade, constituindo a fase em que se faz necessário o estudo e a análise dos fatos, para obter o entendimento da situação e o que a gerou. Neste estudo, considera-se que essas fases já foram concluídas de maneira que o cliente, frigorífico, já percebeu a oportunidade de mercado através de uma parceria para desenvolver novos produtos.

Seguido da geração de alternativas, a etapa busca desenvolver maneiras para enfrentar o problema ou aproveitar a oportunidade. A avaliação e escolha de uma alternativa é o período de avaliação, para julgar e comparar as opções disponíveis, e por fim realizar a implementação da decisão que consiste na fase final do ciclo do processo decisório. Nestas etapas são geradas as opções de fornecedores disponíveis, capazes e aptos para assumir essa responsabilidade, sendo que a implementação da decisão torna-se o momento em que, a partir de todas as análises, é possível escolher o fornecedor para desenvolver novos produtos.

Angeloni (2003) ressalta que é importante ter a disponibilidade de dados, informações e conhecimentos no processo de tomada de decisão. O processo de tomada de decisão, para Almeida, Freitas e Souza (2011) apesar de parecer simples, é muito complexo. Essa complexidade do processo de decisão decorre da rápida mudança que acontece em todos os setores diariamente e pela abrangência do resultado da tomada de decisão ponderando os objetivos da empresa.

### **2.1.3 Tomador de decisão**

O tomador de decisão perante as perspectivas de diversos autores pode ser apontado, de acordo com a teoria de Chiavenato (2003) como um indivíduo que realiza a escolha ou opção entre as várias alternativas futuras de ação. Da mesma forma, o tomador de decisão caracterizado por Mintzberg (1999) é o munido de poder institucional para ratificar uma decisão. Silva (2013) o descreve como um ator com poder de decidir sobre o problema ou oportunidade analisada, ou até mesmo, apenas um influenciador no processo de decisão, variando de acordo com os valores de juízo ou sua interação quanto ao ponto de decisão. Já Simon (1960) vê a figura do tomador de decisão como um elemento existente com influência direta no processo decisório, ao não conseguir se isentar da intuição ou do julgamento para decidir.

Robbins (2006) afirma que as pessoas que, com o poder de tomada de decisão analisam alternativas de acordo com três conjuntos de condições. A primeira é sob condições de certeza, na qual o tomador de decisão conhece de antemão e tem conhecimento do resultado das decisões. Outra condição é a de risco, o indivíduo tomador de decisão utiliza a experiência pessoal ou informações auxiliares para calcular a probabilidade e prever alternativas ou resultados. Para ter uma abordagem racional na avaliação das alternativas sob condições de risco, utiliza-se a do valor esperado, este conceito permite atribuir um valor monetário às consequências sejam elas positivas ou negativas resultando na seleção da alternativa mais viável. O autor ainda evidencia que os tomadores de decisão são conduzidos por três visões: seus princípios ou valores, suas metas e os planos para alcançar as metas.

Para complementar, Santos et al. (2010) ressalta que o tomador de decisão deve estar atento às mudanças corriqueiras do mundo globalizado, já que vive-se em um ambiente instável, inconstância que influencia diretamente nas decisões. Ludkiewicz (2008) define o tomador de decisão como alta gerência, sendo um indivíduo ou um grupo de pessoas qualificadas em continua interação com o ambiente externo, com conhecimento restrito de alternativas disponíveis e possíveis consequências, devido a uma gama de soluções existentes. Neste estudo o tomador de decisão pode ou não fazer parte da gerência, P&D, setor comercial, podendo ser

um indivíduo ou um grupo de indivíduos que têm a interação com o cenário de clientes, fornecedores, mercado, legislações, e que esteja capacitado para realizar a decisão.

## **2.2 Seleção e integração de fornecedores no desenvolvimento de novos produtos**

### **2.2.1 Desenvolvimento de novos produtos**

O desenvolvimento de produto se manifesta a partir de uma ideia ou de um novo conceito a ser pesquisado. Kotler (2000) afirma que essas ideias podem surgir de várias fontes: como os próprios consumidores, os concorrentes, os vendedores e da alta administração. Desenvolver um produto refere-se a materializar uma ideia em um bem físico ou um serviço a ser prestado. Para que o processo de desenvolvimento de produtos atinja o seu objetivo na elaboração de um novo produto, na concepção de Machado e Toledo (2008), as atividades devem estar planejadas, coordenadas e controladas. Desta forma os autores, sugerem a realização de uma programação descrita para a idealização desta técnica.

Kaminski (2000) conceitua o desenvolvimento de produtos como um conjunto de atividades cujo principal objetivo é a transformação de uma necessidade de mercado em produto ou serviço economicamente viável, para satisfazer necessidades humanas individuais ou coletivas. O procedimento engloba desde o projeto do produto até a avaliação do produto pelo consumidor. O projeto é definido por Walsh et al. (1988) como “a configuração de elementos, materiais e componentes que dão a um produto seus atributos de função, aparência, durabilidade e segurança”. Ou seja, a estrutura do projeto de produto refere-se às características anatômicas do produto: os meios pelos quais a funcionalidade do produto é atribuída aos componentes físicos (KHAN; CREAZZA, 2009). Desta forma, o projeto tem um impacto no desempenho funcional, uso eficiente de materiais, dificuldade para a fabricação, facilidade de uso e outras dimensões.

O processo de desenvolvimento de produto para Rozenfeld et al. (2006) trata-se do conjunto de atividades alinhadas as estratégias competitivas e de produtos da empresa, estas começam com a análise das necessidades de mercado, das restrições e possibilidades tecnológicas, de recursos disponíveis. Este processo pretende atingir às especificações de projeto de um produto, ao processo de produção, acompanhando o produto no mercado para identificar mudanças se necessárias.

Song e Montoya-Weiss apud Campos (2012) observaram que há muitos modelos que sugerem diferentes fases no processo de desenvolvimento de novos produtos, no entanto, as principais identificadas são muito parecidas. A seguir constam relacionados seis conjuntos de atividades gerais, sendo que a efetivação das fases mobiliza os produtos a partir da fase de conceito até a fase de lançamento:

1. Planejamento estratégico: Avaliar e integrar recursos agenciados para o projeto, oportunidades de mercado e critérios estratégicos;
2. Desenvolvimento e seleção da ideia: Gerar, elaborar e avaliar possíveis soluções para as oportunidades estratégicas identificadas;
3. Análise de negócios e oportunidades de mercado: Executar as tarefas de marketing necessárias para gerar novas ideias de produtos a fim de satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores;
4. Desenvolvimento técnico: Projeto/Design, engenharia, testes e construção da estrutura material do produto;
5. Testes dos produtos: Testar o produto final bem como os componentes de programas de marketing e publicidade;
6. Comercialização do produto: Coordenar, implementar e monitorar o lançamento do novo produto.

Neste estudo não pretende-se discutir diferentes contextos abordados por autores e divergências de teoria do desenvolvimento de produtos. Desenvolver o produto trata-se apenas do foco utilizado na pesquisa, sendo que para compreender os objetivos apontados é necessário direcionar a pesquisa a fim de obter resultados mais coerentes e efetivos.

## **2.2.2 Integração de fornecedores**

Integração de fornecedores pode ser definida como a integração dos recursos do comprador com os recursos dos fornecedores. De acordo com Wagner e Johnson (2004), a integração do fornecedor pode ocorrer na fase de fabricação ou na fase de desenvolvimento do produto. Na fase de fabricação, os fornecedores são introduzidos nos esforços para melhorar a eficácia e a eficiência dos processos de produção e logística. Os impactos estão relacionados com as medidas de desempenho como a confiabilidade, prazos de entrega, flexibilidade, informações de pedido, disponibilidade de peças de reposição.

Na fase de desenvolvimento do produto, em outra perspectiva, que é o ponto central desta pesquisa, os compradores e fornecedores criam produtos inovadores de forma conjunta. Desta forma, as empresas podem criar uma vantagem competitiva ao estender atividades críticas do desenvolvimento de novos produtos, tais como conceituação, projeto, produção e compras, integrando recursos internos da empresa com recursos comportamentais e/ou estruturais dos outros membros da cadeia de suprimentos. Neste, o resultado esperado é um aumento do sucesso do produto e do projeto do comprador, através das capacidades dos fornecedores para inovar. Esta estratégia de integração pretende auxiliar as empresas a ter acesso a novas competências, a conservar recursos, a compartilhar riscos e a entrar rapidamente em novos mercados (WAGNER; JOHNSON, 2004).

Alguns estudos, conforme Amaral e Toledo (1998), identificam como forma de aumento de produtividade e diminuição do tempo de entrega dos projetos, a participação de fornecedores no desenvolvimento de produtos, além da possível redução de atrasos e incorporação de tecnologias. De fato, os fornecedores representam uma grande influência e até mesmo um impacto direto nos custos, na qualidade, na tecnologia e na velocidade das empresas-cliente. A integração efetiva dos fornecedores, conforme Ragatz, Handfield e Sacnnell (1997) na cadeia de suprimentos dos clientes, pode ser considerada necessária ou até decisivo no ambiente competitivo.



De acordo com Vonderembse e Tracey (1999), os fornecedores ao estarem envolvidos em atividades de desenvolvimento de produtos e esforços de melhoria contínua, também aprendem sobre os requisitos, cultura e padrões de tomada de decisão da empresa compradora, o que os permite adaptar e aplicar seus recursos maximizando os benefícios para ambas as partes. O fornecedor ao estar mais integrando e envolvido com o frigorífico, consegue captar particularidades do cliente, facilitando o desenvolvimento do novo produto, beneficiando tanto o cliente, quanto a si próprio.

Co-desenvolvimento de um produto é um processo de desenvolvimento bilateral em que fornecedores e compradores definem o projeto de um produto em conjunto, o desenvolvem e buscam de forma conjunta soluções. (CAMPOS, 2012). Decidir qual fornecedor integrar e em que grau é estrategicamente importante para as empresas. O sucesso no envolvimento de fornecedores em desenvolver novos produtos como uma estratégia depende da capacidade das empresas em capturar os benefícios e das características do projeto em questão.

Segundo Petersen et al. (2003), uma avaliação detalhada e formal dos potenciais fornecedores é básica para o sucesso do desenvolvimento de uma parceria em um processo de co-desenvolvimento. A confiança e o histórico positivo em desenvolvimentos realizados anteriormente, de acordo com Filho (2005) deveriam ser analisados no processo de seleção para um desenvolvimento em conjunto. Da mesma forma, Ploetner e Ehret (2006, p. 7) alegam que “Como a confiança é baseada em expectativas, a comunicação pode estimular a confiança, referindo-se a um conjunto de experiências positivas”. Complementando, Hoyt e Huq (2000) apontam como pré-requisito para a confiança, a importância da troca de informações na cadeia de suprimentos.

Paiva (2008) constata em seu estudo que parcerias firmadas em outros projetos devem ter uma influência maior em futuros desenvolvimentos.

Entretanto, quando ainda não existe um relacionamento de confiança entre as empresas, e uma lista de fornecedores não está consolidada, novas possibilidades de fornecimento devem ser criadas. Quanto maior a interdependência entre comprador e fornecedor, maior a importância de critérios qualitativos para a escolha de fornecedores. (PAIVA, 2008, p.35)

Devido a isso, Paiva (2008) complementa que as parcerias estratégicas pretendem uma relação de longo prazo entre as empresas e permitindo que fatores como canais de comunicação abertos, disponibilidade de troca de informações, saúde financeira e ferramentas de gestão de projetos sejam inseridos nessa lista de critérios.

### **2.2.3 Seleção de fornecedores**

A importância do processo de escolha do fornecedor, Petersen et al. (2005) evidencia a ligação entre as decisões na cadeia de suprimentos, ou seja, a seleção de fornecedores e o desempenho do projeto de desenvolvimento de produtos. Os autores constataram uma correlação positiva entre a escolha de fornecedores e a tomada de decisão eficaz pelo tomador de decisão do desenvolvimento do produto, resultando em um projeto mais elaborado e com um desempenho financeiro mais favorável.

O processo de seleção de fornecedores, de acordo com Furtado (2005) pode ser considerado um processo de tomada de decisão por isso é importante que tenha os objetivos definidos. Este processo é composto com critérios múltiplos que por vezes são conflitantes entre si. “O problema essencial em tomada de decisão com objetivos múltiplos é decidir como balancear o maior valor de um objetivo com o menor valor de outro.” (CLEMEN; REILLY, 2001 p. 602). Ou seja, o fornecedor pode ter o melhor preço, porém a sua localização geográfica e sua logística pode não ser muito bem estruturada, o que pode influenciar nas expectativas do cliente.

Segundo Furtado (2005), em um contexto decisório onde o fornecedor já é uma fonte de suprimentos homologada fatores como qualidade, entrega, preço e serviços, são importantes para a consolidação do perfil do fornecedor. Fatores como relacionamentos pessoais entre áreas comerciais e técnicas, históricos de postura em relação a solução de problemas, ou seja fatores que fazem partes da rotina de trabalho entre cliente-fornecedor podem operar a favor ou contra este fornecedor. Em contrapartida, quando o fornecedor é uma fonte de suprimentos a ser estabelecida, para criar o perfil do fornecedor é necessário que sejam coletadas informações gerais.

É um processo mais complexo pois além de realizar a coleta dos dados, é necessário que sejam comprovados.

Através da seleção de fornecedores, se aplicado os critérios adequados de avaliação, é possível introduzir na cadeia empresas fornecedoras que sejam compatíveis com as expectativas que são geradas a partir das estratégias de suprimentos que tanto o cliente quanto o fornecedor pretende construir. Steele e Court (1996) transmitem que a proposta do processo de seleção de fornecedores como encontrar um fornecedor que seja mais adequado para atingir os objetivos da estratégia de contratação.

As situações de compra podem ser diferenciadas para itens estratégicos, segundo De Boer et al. (2001), sendo: compras feitas pela primeira vez, recompras modificadas e recompras simples. Esta categorização é combinada por diferentes níveis de incerteza em relação à compra e à seleção de fornecedores. Além disso, eles apontam que os fatores situacionais, como o número de fornecedores disponíveis, a importância da compra, relacionamento com fornecedores, são os principais fatores decisivos na escolha do fornecedor. Em compras feitas pela primeira vez, as alternativas de decisão estão principalmente relacionadas ao produto oferecido por estes fornecedores. Nas recompras modificadas, e em recompras simples, a relação pode estar se estendendo por um período de tempo maior aumentando a sua intensidade.

De acordo com De Boer et al. (2001) a seleção envolve decisões entre diferentes conjuntos de características destes fornecedores ao invés de considerar apenas os elementos específicos que eles oferecem. Segundo, Furtado (2005) o uso de um critério ao invés de outro é intensamente relacionado com a situação de compra. Tipo de relacionamento requerido pela empresa, tipo de produto, grau de integração operacional e o nível de investimentos específicos requeridos pela relação são algumas variáveis que também calham a interferir na escolha.

O departamento de compras ou o de P&D, segundo Tracey e Leng Tan (2001), possuem a responsabilidade de selecionar fornecedores objetivando o alcance das metas de todo o sistema, ao invés de apenas minimizar o preço de itens individuais. Bem como, desempenhar o papel de desenvolver e manter relações de colaboração

estratégica e de longo prazo com estes fornecedores, de maneira que se a relação e o desenvolvimento do produto forem satisfatórias para ambas as partes, a relação cada vez mais é solidificada.

É importante salientar que as informações relativas a fatores de escolha do fornecedor é avaliada por indivíduos sendo que estes, caracteristicamente, podem ter uma capacidade limitada de processar informação. Por isso, Petersen et al. (2005) sugerem que ao fornecer informações relativas a fatores importantes para os gestores/tomadores de decisão não significa que serão consideradas relevantes durante o processo de decisão. Já quando trata-se de fatores relacionados com um melhor desempenho, a literatura oferece um apoio maior. O autor ainda garante que uma análise cuidadosa e completa das capacidades dos potenciais fornecedores e da correspondência cultural entre as empresas está ligada positivamente com a atuação de equipes eficazes no desenvolvimento de novos produtos, independentemente do nível de responsabilidade e do momento em que o fornecedor foi integrado.

A partir da finalidade de agregar valor através da seleção de fornecedores durante um longo período de tempo, o processo de escolha do fornecedor deve ser objetivo na quantificação dos elementos e no uso de diferentes fatores para diferentes tipos de decisão (ELLRAM, 1990). Campos (2012) realiza o agrupamento dos fatores mencionados por diversos autores que afetam as relações entre o comprador e o fornecedor em co-projeto no desenvolvimento de novos produtos, destacando os mais influentes para as decisões estratégicas:

1. A importância estratégica do item comprado;
2. Complexidade do mercado fornecedor;
3. Características do item comprado;
4. Capacidades tecnológicas de fornecedores;
6. Incerteza da tecnologia;

Assim como Paiva (2008), que considera as ferramentas de gestão de projetos, algumas pesquisas nomeiam as capacidades em projeto como um fator importante para a integração de fornecedores (SARKIS; TALLURI, 2002; ELLRAM, 1990).

Algumas evidências empíricas, de acordo com Koufteros et al., 2007, demonstram que o maior nível de inovação dos produtos e melhores graus de qualidade, pode ser resultado de uma boa capacidade para desenvolvimento de produtos.

### **2.3 Relações estratégicas com fornecedores**

Segundo Vanalle e Salles (2011), a literatura aponta que as organizações com relações tradicionais entre cliente e fornecedor, de natureza competitiva e de curto prazo, vem adotando parcerias estratégicas de colaboração a longo prazo. Estas são estimuladas a cederem a forma tradicional de relacionamento, substituindo por relacionamentos mais estáveis e de padrão colaborativo com seus fornecedores buscando melhorias em suas cadeias, principalmente por causa das mudanças no ambiente competitivo global. As relações que os clientes, no caso desta pesquisa os frigoríficos têm com seus fornecedores influem no preço e na qualidade dos produtos, o que faz com que o conhecimento e a gestão das relações cliente-fornecedor é um tema de importância estratégica e que podem resultar em vantagem competitiva no mundo globalizado.

De acordo com Barney e Hesterly (2007 p.5), “a estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas. Uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens.”.

Uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que as empresas rivais. O valor econômico é simplesmente a diferença entre os benefícios percebidos ganhos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços. Portanto, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e o valor que suas rivais conseguem criar (BARNEY; HESTERLY, 2017, p. 10).

Atualmente a busca por inovações para obter vantagem competitiva tem levado as empresas à especialização, não mais dominando diversas competências. Desta forma, para se manterem competitivas são os relacionamentos com parceiros que permitem combinar as diferentes competências e recursos complementares das outras empresas. Para melhorar a eficiência e a competitividade assegurando a sobrevivência das organizações, estas podem possibilitar o acesso a novos

mercados, colocando em prática estratégias de expansão. (BARNEY; HESTERLY, 2007).

### **2.3.1 Alianças e parcerias estratégicas**

O surgimento das alianças estratégicas, conforme relatado por Harbison e Pekar Jr. (1999) tiveram início na década de 80, quando as mesmas eram escassas e limitadas. As empresas não se importavam com seus concorrentes, pois eram simples e para ser destaque, não era necessário abranger todas as capacidades para competir com eficácia sendo que, muitas vezes, um diferencial era o suficiente para ter sucesso. De acordo com a aceleração da mudança tecnológica, os limites entre as empresas começaram a ficar duvidosos, a concorrência começou a se intensificar e novas capacidades foram necessárias para atuar em novos mercados convergentes, necessitando se capacitar em todo o espectro de atividades de negócios. Os ciclos dos produtos encurtaram e assim, as aquisições para obter capacidades específicas que iam além daqueles tradicionais em um determinado setor, acabaram sendo onerosas, formando as alianças e parcerias.

Hitt (2002) define alianças estratégicas como parcerias entre as empresas, combinando recursos, capacidades e competências essenciais a fim de interesses mútuos como projetar, produzir e distribuir bens e/ou serviços. Segundo Lewis (1992), as alianças dispõem de oportunidades únicas para o desenvolvimento de força com um conjunto diversificado de parceiros, como clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, universidades e empresas de outras naturezas.

Teece (1992) explica que as alianças estratégicas são acordos nos quais dois ou mais parceiros unem as suas capacidades e recursos através da coordenação de suas atividades dividindo o compromisso de alcançar um objetivo comum. Como uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades, compreende operações como atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação na área de marketing. Alianças estratégicas podem ou não envolver participação acionária. Da mesma

forma, Hagedoorn e Narula apud Klotzle (2002) afirma que existem as empresas com participação acionária, como joint-ventures e companhias conjuntas de pesquisa. E de outro lado, há formas sem participação acionária, isto é, baseadas somente em contratos entre os parceiros. Em contrapartida, Garai apud Klotzle (2002), defende que fusões e aquisições não são consideradas alianças estratégicas.

As parcerias estratégicas permitem a utilização de recursos externos, a diminuição dos riscos devido ao compartilhamento, a redução dos tempos, a divisão de investimentos e a agilidade afim de atender as crescentes mudanças tecnológicas e mercadológicas. Entretanto, é necessário que as parcerias gerem valor para ambas as empresas identificando potenciais e alinhando as expectativas. Desta forma, torna-se interessante enumerar as vantagens para cada uma das empresas, para facilitar a negociação e consenso entre as partes (LAMBERT; KNEMEYER, 2004).

Em uma verdadeira parceria, Amato e Marinho (2001) afirmam que todos lucram. A empresa-cliente presta o suporte técnico para a empresa fornecedora, a fim de baratear o custo de seus produtos. Assim, a empresa-fornecedora aumenta os seus volumes de venda, para ao lado da empresa cliente, consolidar suas operações e seu crescimento. Para isso, Morgan e Hunt (1994) afirmam que a confiança é uma das mais importantes propriedades na construção de um relacionamento, pois persiste quando uma parte acredita na integridade do parceiro de troca, havendo uma relação negativa entre confiança e inclinação à saída.

## **2.4 Fatores de tomada de decisão na escolha de fornecedores para desenvolver novos produtos**

A partir da revisão de literatura, pode-se apontar alguns fatores que influenciam na tomada de decisão para escolha do fornecedor a fim de desenvolver novos produtos. Para isso, os mesmos foram agrupados em três grupos de fatores sendo eles divididos em técnicos, relacionais e estratégicos. Como não há interesse neste estudo em entrar no mérito de discussão de alguns conceitos divergentes e ramificações de abrangência dos fatores na literatura, os mesmos são abordados de acordo com as definições aplicáveis a esta pesquisa.

### 2.4.1 Fatores técnicos

Os fatores técnicos notados nesta pesquisa pretendem verificar a importância dada pelos frigoríficos em relação às capacidades técnicas dos seus fornecedores, sendo que esta pode ser identificada por alguns autores em pesquisas como Choi e Hartley (1996) e Wasti e Liker (1997) como importantes no processo de integração de fornecedores para desenvolver novos produtos. Hong et al. (2009) afirmam que quanto maiores as capacidades técnicas do fornecedor, maior será a eficácia do envolvimento do fornecedor, facilitando a realização de projetos de novos produtos personalizados por estes estarem bem preparados quanto a estas competências.

A seguir constam relacionados os fatores técnicos encontrados na literatura, condizentes ao objetivo e ao âmbito deste estudo:

- a) Tecnologia do fornecedor: habilidade do fornecedor em absorver e disseminar novas tecnologias no mercado; acesso do mesmo a estas novas tecnologias; investimentos tecnológicos de indústria, P&D e laboratórios do fornecedor; habilidade em inovação de soluções tecnológicas para desenvolver novos produtos. (FURTADO, 2005; MEIRA; ROTONDARO, 2006; CAMPOS, 2012; LOPES et al., 2004; PAIVA, 2008; SILVA, 2013; VIANA; ALENCAR, 2010; WEBER et al., 1991; VANALLE; SALLES, 2011).
- b) Qualidade: Qualidade técnica do produto e suas embalagens; estabilidade do produto em manter a qualidade e o sabor; qualidade no processo de produção e desenvolvimento de produtos; conformidade do produto em relação do que foi projetado com o que está sendo fornecido; melhorias e avaliação de qualidade do produto e matérias-primas nele utilizadas bem como a avaliação e acompanhamento das mesmas junto a fornecedores; responsabilidade e compromisso do fornecedor pela qualidade dos produtos; filosofia do fornecedor voltada para a qualidade; certificações de qualidade; histórico de qualidade perante a outros desenvolvimentos e fornecimentos de produtos. (AMARAL; TOLEDO, 2010; FURTADO, 2005; MEIRA; ROTONDARO, 2006; CAMPOS, 2012; LOPES et al., 2004; PAIVA, 2008; SILVA, 2013; WEBER et al., 1991; VANALLE; SALLES, 2011).



- c) *Lead time* e entrega: O *lead time* ou tempo de produção em dias e entrega do produto será definido nesse estudo como o tempo que o produto leva desde a concepção da ideia de desenvolver o produto até a sua entrega para o frigorífico. Considerando a habilidade de atender e cumprir prazos de entrega de produtos e amostras, lote piloto, produção e entrega; rastreabilidade dos produtos que estão sendo entregues; desempenho de entrega considerando a qualidade do serviço de entrega e transporte; agilidade, rapidez, confiabilidade e pontualidade do fornecedor. (AMARAL; TOLEDO, 2010; FURTADO, 2005; MEIRA; ROTONDARO, 2006; CAMPOS, 2012; LOPES et al., 2004; PAIVA, 2008; SILVA, 2013; VANALLE; SALLES, 2011; ENRIQUE et al., 2016; VIANA; ALENCAR, 2010).

Quadro 1 – Fatores de tomada de decisão técnicos

<b>Fator</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
Tecnologia do fornecedor	Habilidade do fornecedor em absorver e disseminar novas tecnologias no mercado; acesso do mesmo a estas novas tecnologias; investimentos tecnológicos de indústria, P&D e laboratórios do fornecedor; habilidade em inovação de soluções tecnológicas para desenvolver novos produtos.	Campos (2012); Furtado (2005); Lopes et al. (2004); Paiva (2008); Meira e Rotondaro (2006); Silva (2013); Viana e Alencar (2010); Weber et al. (1991); Vanalle e Salles (2011).
Qualidade	Qualidade técnica do produto e suas embalagens; estabilidade do produto em manter a qualidade e o sabor; qualidade no processo de produção e desenvolvimento de produtos; conformidade do produto em relação do que foi projetado com o que está sendo fornecido; melhorias e avaliação de qualidade do produto e matérias-primas nele utilizadas bem como a avaliação e acompanhamento das mesmas junto a fornecedores; responsabilidade e compromisso do fornecedor pela qualidade dos produtos; filosofia do fornecedor voltada para a qualidade; certificações de qualidade; histórico de qualidade perante a outros desenvolvimentos e fornecimentos de produtos.	Amaral e Toledo (2000); Campos (2012); Furtado (2005); Lopes et a. (2004); Paiva (2008); Meira e Rotondaro (2006); Silva (2013); Weber et al. (1991); Vanalle e Salles (2011)

Lead time e entrega	O <i>lead time</i> ou tempo de produção em dias e entrega do produto será definido nesse estudo como o tempo que o produto leva desde a concepção da ideia de desenvolver o produto até a sua entrega para o frigorífico. Considerando a habilidade de atender e cumprir prazos de entrega de produtos e amostras, lote piloto, produção e entrega; rastreabilidade dos produtos que estão sendo entregues; desempenho de entrega considerando a qualidade do serviço de entrega e transporte; agilidade, rapidez, confiabilidade e pontualidade do fornecedor.	Furtado (2005); Campos (2012); Enrique et al. (2016); Lopes et al. (2004); Paiva (2008); Viana e Alencar (2010); Amaral e Toledo (2000); Vanalle e Salles (2011).
---------------------	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Além dos fatores técnicos pode-se identificar na literatura os fatores relacionais, abordados no próximo tópico.

#### 2.4.2 Fatores relacionais

Os fatores relacionais nesta pesquisa buscam identificar a sua importância no ambiente relacional entre frigorífico e fornecedor, podendo ser resultado de parcerias ou contatos realizadas anteriormente. De acordo com Spina et al., (2002) essas capacidades relacionais são características para cada relação entre as empresas e são distintos por investimentos dedicados e específicos. Segundo os autores, quanto maior as capacidades relacionais das empresas, mais acessível será a abordagem do desenvolvimento do produto para casos de melhorias e aperfeiçoamentos, influenciando no resultado do projeto.

Em seguida, são apontados os fatores relacionais encontrados na revisão literária, condizentes ao objetivo e ao âmbito deste estudo:

- a) **Confiança:** Convicção de que o fornecedor não explora as vulnerabilidades da empresa frigorífica e que honra os compromissos assumidos na relação cliente-fornecedor. Isso inclui aspectos éticos, confiança mútua, confiança no produto e no projeto, senso de colaboração e cooperação em processos e práticas formais de desenvolvimento de confiança; comprometimento, honestidade, competência, familiaridade entre os funcionários e equipes de desenvolvimento de novos produtos, e confidencialidade de informações

logo que, ambos podem ser também parceiros de seus concorrentes. (FURTADO, 2005; CAMPOS, 2012; WALTER, 2003; LOPES et al., 2004; MEIRA; ROTONDARO, 2006; PAIVA, 2008; AMARAL; TOLEDO, 2000; CASADEI et al., 2005; VANALLE; SALLES, 2011).

- b) Comunicação: prática de manter um canal de comunicação aberto, honesto e frequente entre fornecedor e frigorífico sobre assuntos rotineiros ou de alterações técnicas e organizacionais; confidencialidade e credibilidade das informações; sistemas de comunicação eficaz; disponibilidade e compartilhamento de informações confidenciais entre as empresas; conhecimento dos padrões mútuos de comunicação; desenvolvimento de mecanismos para resolução de conflitos, a fim de manter a relação para o benefício mútuo de compradores e fornecedores. (FURTADO, 2005; CAMPOS, 2012; PAIVA, 2008).

Quadro 2 – Fatores de tomada de decisão relacionais

<b>Fator</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
Confiança	Convicção de que o fornecedor não explora as vulnerabilidades da empresa frigorífica e que honra os compromissos assumidos na relação cliente-fornecedor. Isso inclui aspectos éticos, confiança mútua, confiança no produto e no projeto, senso de colaboração e cooperação em processos e práticas formais de desenvolvimento de confiança; comprometimento, honestidade, competência, familiaridade entre os funcionários e equipes de desenvolvimento de novos produtos, e confidencialidade de informações logo que, ambos podem ser também parceiros de seus concorrentes.	Furtado (2005); Campos (2012); Walter (2003); Lopes et al (2004); Meira e Rotondaro (2006); Paiva (2008); Amaral e Toledo (2000); Casadei et al. (2005); Vanalle e Salles (2011).
Comunicação	Prática de manter um canal de comunicação aberto, honesto e frequente entre fornecedor e frigorífico sobre assuntos rotineiros ou de alterações técnicas e organizacionais; confidencialidade e credibilidade das informações; sistemas de comunicação eficaz; disponibilidade e compartilhamento de informações confidenciais entre as empresas; conhecimento dos padrões mútuos de comunicação; desenvolvimento de mecanismos para resolução de conflitos, a fim de manter a relação para o benefício mútuo de compradores e fornecedores.	Furtado (2005); Campos (2012); Paiva (2008);

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A revisão literária aponta ainda outros fatores, classificados neste estudo como fatores estratégicos.

### **2.4.3 Fatores estratégicos**

Os fatores estratégicos anseiam neste estudo averiguar qual a importância das capacidades relacionadas a estratégia no momento da escolha do fornecedor para desenvolver novos produtos em frigoríficos. Sarkis e Talluri (2002) propõem que há diversos fatores sugeridos em alguns artigos que influenciam na escolha do fornecedor, porém relacionadas as capacidades estratégicas carecem de investigação empírica. Enrique et al. (2016) introduz que estes fatores devem estar alinhados com as estratégias competitivas e com os demais produtos da empresa, o que significa que o frigorífico adota uma estratégia e a partir dessa, inclina seus produtos para o mercado.

Os fatores estratégicos condizentes ao objetivo e ao âmbito deste estudo na literatura, estão elencados abaixo:

- a) Preço: Preço/custo do produto adequado às expectativas do cliente ou consistente com o praticado no mercado do setor; relação de custo-benefício da aquisição, considerando preços competitivos e vantajosos; conformidade com sistemas de análise de custos relação do custo no início do projeto e no final deste; reajustes de preços em conformidade com os preços praticados no setor; abertura para negociações de custos; melhorias no desempenho e custo. Termos do contrato como acordos de riscos e recompensas; condições de pagamento e frete; flexibilidade do contrato. (FURTADO, 2005; CAMPOS, 2012; PAIVA, 2008; AMARAL; TOLEDO, 2000; ENRIQUE et al., 2004; LOPES et al., 2004; MEIRA; ROTONDARO, 2006; SANTOS; PEREIRA, 2000).
- b) Estabilidade financeira: Posição do fornecedor junto a órgãos financeiros, juntas comerciais, associações industriais, bolsas de valores e processos judiciais visando análises de possibilidade de manutenção ou melhoria da situação financeira, poder de permanência no negócio considerando

reservas mensais, lucratividade, porte da empresa e situação financeira global no mercado. (PAIVA, 2008; SILVA, 2013; VIANA; ALENCAR, 2010; WEBER et al., 1991; LOPES et al., 2004; FURTADO, 2005; CAMPOS, 2012).

Quadro 3 – Fatores de tomada de decisão estratégicos

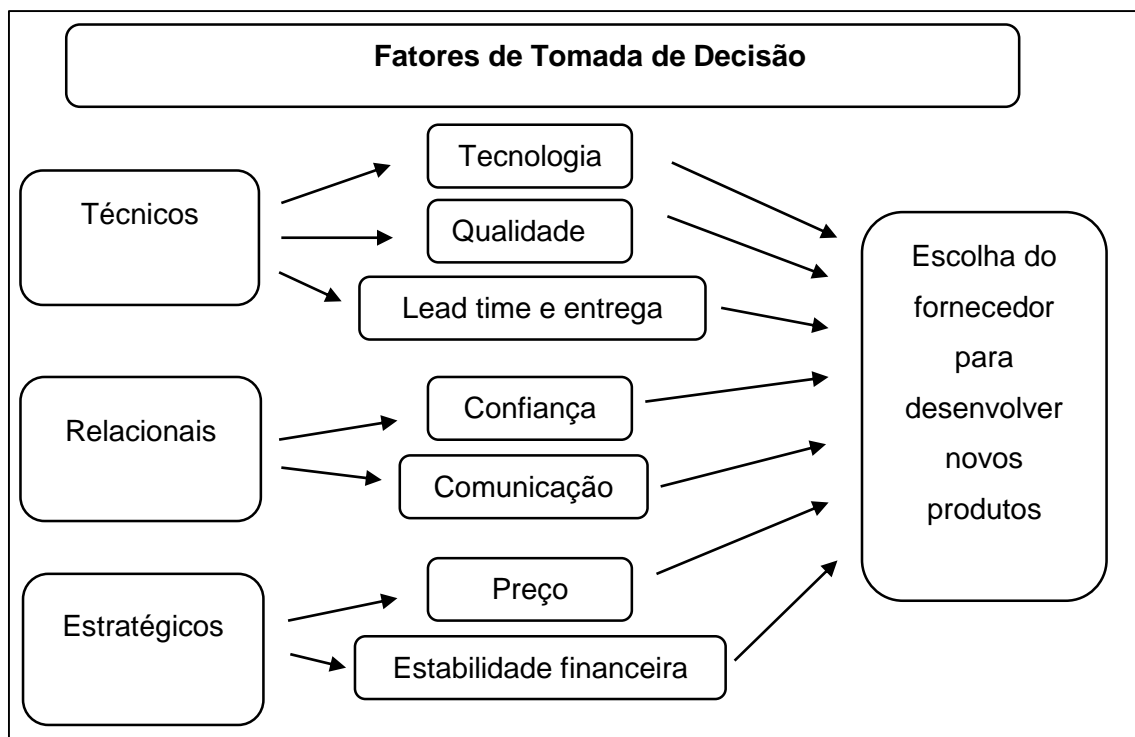
<b>Fator</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
Preço	Preço/custo do produto adequado às expectativas do cliente ou consistente com o praticado no mercado do setor; relação de custo-benefício da aquisição, considerando preços competitivos e vantajosos; conformidade com sistemas de análise de custos relação do custo no início do projeto e no final deste; reajustes de preços em conformidade com os preços praticados no setor; abertura para negociações de preços; melhorias no desempenho e custo. Termos do contrato como acordos de riscos e recompensas; condições de pagamento e frete; flexibilidade do contrato.	Furtado (2005); Campos (2012); Paiva (2008); Amaral e Toledo (2000); Enrique et al. (2004); Lopes et al. (2004); Meira e Rotondaro (2006); Santos e Pereira (2000)
Estabilidade financeira	Posição do fornecedor junto a órgãos financeiros, juntas comerciais, associações industriais, bolsas de valores e processos judiciais visando análises de possibilidade de manutenção ou melhoria da situação financeira, poder de permanência no negócio considerando reservas mensais, lucratividade, porte da empresa e situação financeira global no mercado.	Paiva (2008); Silva (2013); Viana e Alencar (2010); Weber et al. (1991); Lopes et al. (2004); Furtado (2005); Campos (2012)

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

### 3 MODELO DE PESQUISA

O modelo de pesquisa proposto abaixo foi elaborado com base na revisão da literatura através de fatores identificados em estudos e pesquisas anteriormente realizadas.

Quadro 4 – Modelo de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

## **4 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Na sequência, constam relacionados os aspectos sobre a metodologia de pesquisa adotada neste estudo, incluindo o tipo da pesquisa teórica quanto a sua abordagem e ao seu objetivo, o método, os procedimentos técnicos e a coleta de dados utilizados na monografia.

### **4.1 Tipo de pesquisa**

O método utilizado neste estudo para atingir o seu objetivo, foi o de entrevistas em caráter descritivo e baseado em uma abordagem predominantemente qualitativa.

A natureza da pesquisa qualitativa, assim como nesse estudo, tem o objetivo de compreender em profundidade a investigação de valores, percepções, atitudes e motivações do público pesquisado, sem preocupações estatísticas (GONÇALVES; MEIRELLES, 2004). Appolinário (2006) ainda descreve que ela pretende compreender o fato de forma mais rigorosa, ao invés de pressupor algo.

O modo de abordagem quanto sua natureza nesta pesquisa é qualitativa, pois para compreender os fatores que motivam a tomada de decisão nos frigoríficos na escolha do fornecedor para desenvolver novos produtos, serão necessários dados subjetivos para auxiliar a compreensão do contexto social do problema. De acordo com Malhotra (2006), trata-se da compreensão qualitativa das razões, das motivações

do contexto do problema. Os casos que serão analisados não serão representativos, não permitindo o uso de instrumentos de medidas precisas. (LEOPARDI, 2002). A amostra foi aplicada em um número reduzido de frigoríficos, sendo que os resultados colaboraram para a compreensão inicial do problema abordado.

A caracterização desta pesquisa quanto ao seu objetivo geral é descritiva. A pesquisa descritiva tem (Gil, 2006, p. 42) “objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.” Gil (2006) e Malhotra (2006) afirmam que este tipo de pesquisa planeja estudar características de determinado grupo, assim como nesse estudo, entender fatores de um grupo de frigoríficos brasileiros. Desta forma, como o objetivo desta pesquisa é identificar fatores que mais influenciam a tomada de decisão na escolha de fornecedor para desenvolver novos produtos, porém não de forma aprofundada, a pesquisa será qualificada como descritiva, sendo que conforme Gil (2006) uma de suas características mais expressivas é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário e entrevista. Gil (2006) ainda aponta que pesquisa pode ir além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação, o que significa que a pesquisa descritiva se aproxima da explicativa, como neste caso.

## **4.2 Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, que segundo Chemin (2005) trata-se de uma técnica onde é possível obter informações instantâneas oralmente, seja de forma presencial ou a distância por telefone ou videoconferência. A escolha se dá através do método de entrevista semiestruturada por pautas seguindo um roteiro previamente estabelecido, porém foram acrescentadas perguntas sempre que necessário, oportunizando um olhar para as questões organizacionais e de parcerias. A mesma foi validada antes da aplicação pelo orientador a fim de construir a aprovação da entrevista e da pesquisa. As entrevistas foram realizadas via telefone e gravadas mediante autorização dos entrevistados e posteriormente redigidas para facilitar as análises dos resultados. Foram pesquisados dados secundários nos sites dos frigoríficos entrevistados com a finalidade de encontrar possíveis similaridades



entre as respostas, bem como a caracterização da empresa, a missão e a visão da empresa, quando disponíveis para consulta.

#### 4.2.1 Perfil do entrevistado

A escolha dos entrevistados se deu a partir da sugestão dada por parte de um corpo técnico de um fornecedor de insumos para frigoríficos localizado no Rio Grande do Sul. Estes respondentes de frigoríficos com diferentes características, supostamente estariam abertos para responderem os questionamentos e contribuir para objetivos deste estudo. Como estes já possuem um canal aberto e direto com as áreas de P&D dos frigoríficos, foi possível apontar a função do respondente de cada frigorífico, facilitando o contato e a identificação do entrevistado. Dentre uma listagem de 12 frigoríficos, localizados em diferentes estados brasileiros, os entrevistados desta pesquisa foram os que se dispuseram e haviam disponibilidade de horários compatíveis ao do entrevistador.

O perfil de cada entrevistado é apresentado abaixo de acordo com a identificação denominada pelo entrevistador, a fim de manter a confidencialidade dos dados prestados pelos frigoríficos. Nesta planilha pode ser observada a função do entrevistado, a região onde fica situada a sede do frigorífico, a data de realização da entrevista, o tempo individual e o tempo total das entrevistas.

Quadro 5 – Perfil do entrevistado

Identificação	Sujeito entrevistado	Estado	Data	Tempo da entrevista
Frigorífico 1 (F1)	Sócio-gerente	Mato Grosso	19/07/2017	27min 00s
Frigorífico 2 (F2)	Gerente de pesquisa e desenvolvimento	Paraná	24/08/2017	15min 44s
Frigorífico 3 (F3)	Analista de pesquisa e desenvolvimento; e compras	Rio Grande do Sul	24/08/2017	13min 56s
Frigorífico 4 (F4)	Gerente de pesquisa e desenvolvimento	Paraná	28/08/2017	18min 55s
Frigorífico 5 (F5)	Analista de pesquisa e desenvolvimento; e compras	São Paulo	28/08/2017	17min 01s
Frigorífico 6 (F6)	Analista de qualidade	Mato Grosso	29/08/2017	16min 33s

Frigorífico 7 (F7)	Encarregada de pesquisa e desenvolvimento	Paraná	30/10/2017	19min 18s
Frigorífico 8 (F8)	Gerente de pesquisa e desenvolvimento	Rio Grande do Sul	31/10/2017	21min 32s
<b>Tempo total das entrevistas</b>				<b>1h 48 min 59s</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

### 4.3 Procedimentos de pesquisa

Os procedimentos usados nesta etapa da pesquisa foram: levantamento das informações gerais dos frigoríficos entrevistados; contatar os frigoríficos e identificar os respondentes; agendar a entrevista com os respondentes e efetuar a gravação da mesma para, posteriormente, transcrever as conversações gravadas durante a conferência. Em suma, as fontes de informação para a coleta dos dados foram: entrevistas semiestruturadas por pauta com sócios-gerentes de frigoríficos, profissionais dos setores de P&D e qualidade, e consulta a sites comerciais e notícias das empresas entrevistadas.

O acesso aos dados ocorreu de forma facilitada, considerando que os entrevistados eram todos da nacionalidade brasileira, assim como o entrevistador, promovendo uma melhor interação e entendimento entre ambas as partes. A receptividade por parte dos entrevistados, em sua maioria foi positiva, os quais dispuseram-se prontamente a contribuir com suas informações para a pesquisa. Três interlocuções foram realizadas pelos entrevistados prontamente no primeiro contato, e para os demais, foram agendadas e reagendadas as entrevistas de acordo com a disponibilidade de ambas as partes.

Os frigoríficos nos quais os colaboradores prestaram depoimentos estão identificados por números, com o propósito de manter a confidencialidades dos dados, conforme solicitado por parte dos entrevistados.

#### **4.4 Análise de dados**

A análise de conteúdo, segundo Chemin (2005, p. 71) “permite a descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo manifesto de uma comunicação;” objetivando o estudo de concepções e não de comportamentos. O conteúdo das comunicações é estudado por meio destas categorias sistemáticas a fim de obter resultados quantitativos e qualitativos. Para Freitas e Janissek apud Chemin (2005), trata-se de uma técnica de pesquisa para contestar e validar deduções oriundas da pesquisa teórica, através do método de observação indireto, observando a expressão verbal ou escrita do informante.

A análise de dados foi realizada a partir dos resultados conjuntos dos frigoríficos entrevistados para a pesquisa sob a perspectiva de processo de escolha de fornecedor para o desenvolvimento de novos produtos. Com o objetivo de analisar dados quanto aos aspectos que envolvem conceitos de parceria adotadas por esse ramo de indústria no momento de desenvolver novos produtos, foram compilados os dados coletados para identificar a importância dada e comparar os resultados que tiverem similaridade entre as empresas, além de compará-los com os indicados na literatura.

#### **4.5 Limitações do método**

Vergara (2010) afirma que qualquer método de pesquisa apresenta possibilidades e limitações. Por isso, é necessário que o autor se antecipe quanto as possíveis críticas que poderão ser apontadas pelos leitores e avaliadores, especificando as limitações que o método escolhido oferece, mas que ainda assim o justificam como o mais adequado aos propósitos do estudo. Em base a isso, estão relacionadas a seguir as dificuldades e limitações quanto à coleta e ao tratamento dos dados da pesquisa.

Os grupos selecionados para a entrevista possivelmente podem não ser os mais representativos do âmbito de frigoríficos, o que trata-se de uma limitação para a

generalização dos resultados, pois estes podem variar de uma indústria para outra. Entretanto, esse risco é perceptível em qualquer processo que necessita de pesquisa e coleta de dados. Ainda, é necessário considerar o número de empresas entrevistadas relativamente baixo e que apenas uma pessoa ou equipe de cada frigorífico foi entrevistada, podendo gerar tendências, variação dos resultados com características não exclusivas e absolutas, e uma visão incompleta da situação real.

Quanto a coleta de dados, é primordial que o entrevistador tenha experiência e seja maduro para perceber aspectos relevantes que podem não estar explícitos, mas devem ser deduzidos dos discursos dos entrevistados para a obtenção de melhores resultados da pesquisa. Os entrevistados, por sua vez, podem fornecer respostas falsas, que não traduzam suas opiniões reais, por razões conscientes ou inconscientes, principalmente quando a mesma não for realizada face a face, ou seja via telefone, onde não é possível perceber a real expressão corporal do entrevistado. A habilidade do entrevistador, também pode influenciar as respostas dos entrevistados ou não lhes transmitir a confiança necessária para que eles exponham seus reais sentimentos. Todavia, mesmo diante das limitações referenciadas, este método foi considerado o mais propício para alcançar o objetivo final da pesquisa.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo apresenta os resultados extraídos por meio da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os tomadores de decisão dos frigoríficos, com o intuito de identificar a sua percepção quanto aos fatores considerados por estes no momento de escolher um fornecedor para desenvolver novos produtos. A apresentação dos resultados está fragmentada em duas seções: breve caracterização da empresa entrevistada, juntamente com os produtos oferecidos pelo frigorífico ao seu público, e a descrição dos fatores considerados pelos tomadores de decisão no momento de escolha do fornecedor para desenvolver novos produtos. Esta ainda está subdividida de acordo com os grupos de fatores organizados a partir da revisão da literatura: técnicos, relacionais e estratégicos.

Os resultados encontrados com base nas entrevistas, estão evidenciados em uma síntese das análises realizadas considerando fatores de decisão no momento de escolher um fornecedor para desenvolver novos produtos em frigoríficos.

### **5.1 Frigorífico 1**

Nesta secção é relacionado o histórico do frigorífico 1, a caracterização dos seus produtos de venda, os dados extraídos das entrevistas e a análise individual pelos grupos de fatores técnicos, relacionais e estratégicos.

Com sua sede no Mato Grosso, o frigorífico 1 foi fundado em 2007, e de acordo com dados disponíveis no seu site, trata-se de uma agroindústria especializada em fabricação de produtos à base de carne suína. O histórico da empresa não está acessível para consulta, porém é possível visualizar os produtos oferecidos pelo frigorífico a seu público, os quais tratam-se de: linguças, barrigas defumadas, costela, carnes temperadas, ingredientes para feijoada, morcela, mortadela e presuntos, todos industrializados a partir de carne suína. Informações como faturamento anual, quadro de funcionários e, missão, visão e valores não estão disponíveis para consulta.

A seguir são apresentados e analisados os resultados obtidos através da entrevista com o tomador de decisão do frigorífico 1.

a) Fatores técnicos:

De acordo com as informações fornecidas pelo entrevistado, o frigorífico 1 possui as seguintes percepções em relação aos fatores técnicos no momento de escolher um fornecedor para desenvolver novos produtos: o fator tecnologia do fornecedor, o respondente acredita que é importante, pois considera-se beneficiado com este quesito de maneira que, a partir deste o fornecedor pode lhe fornecer um produto de melhor qualidade, ou seja, “ao fornecedor investir em tecnologia, pode proporcionar um produto de sabor conveniente para o frigorífico.” O respondente destaca o fator qualidade como o mais importante para o frigorífico, no momento da entrevista, para a escolha do fornecedor. Segundo o entrevistado, este fator influenciará diretamente no sabor do produto, tratando-se do quesito principal para esta triagem. “...não adianta eu gostar, pois quem precisa gostar é o meu cliente, por isso eu acho que esse é o principal fator de escolha.”, finaliza o entrevistado.

O fator *lead time* e entrega, o tomador de decisão do frigorífico 1 diz ser fundamental, principalmente se for em um período de tempo considerado bom para a empresa. Ou seja, o frigorífico pode se organizar quanto ao intervalo de tempo da solicitação até a entrega em sua unidade, tanto para novos produtos quanto para entrega de produtos quanto para pedidos de compra. “Se eu sei que o produto chega em 15 dias, eu prometo pro meu cliente a partir desse prazo.” O que significa que se o fornecedor não cumprir os seus prazos, o frigorífico da mesma forma, estará deixando de atender o seu cliente com pontualidade, ou precisará reorganizar e

planejar novamente os testes ou a sua produção de forma que atenda os prazos, podendo inclusive, haver um aumento no custo de produção deste.

b) Fatores relacionais:

Quanto aos fatores relacionais, o entrevistado acredita que são significativos e também os considera no momento de escolher o fornecedor para desenvolver o novo produto. Acredita que a confiança é um fator importante, pois o fornecedor terá acesso a suas formulações e projetos de produto. Ressalta também, a confiança no produto que está recebendo e que realmente vai ser dentro do que espera e que “não é só lábia do vendedor”, diz o proprietário em relação a confiança no fornecedor. Da mesma forma, o proprietário afirma que considera o fator comunicação, pois também depende da disponibilidade do fornecedor, tanto para testes de novos produtos, quanto a longo prazo para uma parceria. “Às vezes o meu contato não consegue me atender na hora, mas eu sei que vai me dar o retorno e resolver o meu problema em seguida”, relata o proprietário quanto a comunicação entre frigorífico e fornecedor.

c) Fatores estratégicos:

Em relação aos fatores estratégicos, o entrevistado aponta que o fator preço não é considerado importante pelo frigorífico na escolha do fornecedor para desenvolver novos produtos. “Pois se tem o sabor e a qualidade que o meu cliente necessita, não me detenho a preços”, reforça o proprietário quanto ao preço em relação a importância da qualidade nos seus produtos. Já o fator estabilidade financeira do fornecedor, o entrevistado considera importante principalmente por transmitir segurança, “não que eu compro duas ou três vezes e depois a empresa fecha, e muda a qualidade final do meu produto de novo”, conclui o respondente em relação a importância do fornecedor dispor de uma estabilidade financeira boa.

Para concluir, o respondente classificou, conforme a seguir, a importância de cada item citado na sua entrevista, considerando o primeiro como o de maior importância e o último o menos importante: qualidade, tecnologia, *lead time* e entrega, comunicação, confiança, estabilidade financeira e preço.

## 5.2 Frigorífico 2

Este tópico apresenta o histórico do frigorífico 2, a caracterização dos seus produtos, e os resultados gerados pelo entrevistado, ocupante do cargo de gerente de P&D nesta empresa. Os fatores estão agrupados conforme revisão literária por: técnicos, relacionais e estratégicos.

O frigorífico 2 faz parte de uma cooperativa agroindustrial localizada no estado do Paraná, sendo o setor frigorífico uma de suas unidade de negócio. O site comercial da cooperativa afirma que o frigorífico, que deu início as atividades em 2015, concentra as últimas tecnologias deste mercado. Os produtos fornecidos são carcaças, cortes e embutidos como: presunto, bacon, salame, defumados, linguiças, temperados/marinados e outros produtos. Ainda com base no site do frigorífico, o produto final é apontado como a combinação de condições de trabalho ideais, tecnologia, equipamentos de última geração, preocupação com o bem-estar dos animais e sustentabilidade do parque industrial. Quesitos de confiança e qualidade marcam a origem à marca dos produtos de carne suína, garantindo qualidade e procedência.

O frigorífico conta com aproximadamente 1.800 empregos diretos e 5.400 empregos indiretos. Dados como faturamento anual e, missão, visão e valores não encontram-se disponíveis para consulta no site do frigorífico, apenas no site da cooperativa. A cooperativa possui um faturamento anual de 2,83 bilhões de reais, e sua visão é “Ser uma cooperativa inovadora dedicada ao agronegócio, sólida, ágil, que aplica as melhores técnicas de gestão, satisfaz as expectativas dos seus clientes internos e externos, busca a melhoria contínua da qualidade de vida dos seus cooperados e colaboradores e que produz resultados consistentes, comparáveis às líderes de mercado.”

A seguir estão relacionados os resultados oriundos da análise de conteúdo da entrevista com o tomador de decisão do frigorífico 2. Os fatores estão agrupados conforme a revisão literária por: técnicos, relacionais e estratégicos.



a) Fatores técnicos:

Conforme as informações fornecidas pelo entrevistado do frigorífico 2, a empresa expõe as seguintes opiniões em relação aos fatores técnicos no momento de escolher um fornecedor para desenvolver novos produtos: o fator tecnologia do fornecedor, o gerente de P&D afirma que é importante considerar no momento de eleger um fornecedor para desenvolver novos produtos, bem como ressalta a importância de ter o controle dos processos com o auxílio da tecnologia. Quanto ao fator técnico qualidade, o entrevistado afirma que a observa a partir de um histórico do fornecedor, bem como a qualidade de entrega do novo projeto. “Quando a gente fala em qualidade, qualidade é uma expressão muito abrangente, então definitivamente tem que ter uma boa tecnologia, deve-se ter controle no processo então tudo que um bom fornecedor tem”, conclui o entrevistado quanto a relação entre qualidade e tecnologia. O fator *lead time* e entrega, segundo o respondente, o frigorífico preza em observar no histórico do fornecedor a agilidade na entrega e no tempo de resposta do fornecedor, por este necessitar ser rápido.

b) Fatores relacionais:

O tomador de decisão do frigorífico 2, quanto ao fatores relacionais, relata que a confiança também é um fator de decisão, sendo observado constantemente para a formação do histórico do fornecedor, assim como o fator comunicação. Ele discrimina os fatores como respeito entre as partes, segredo de formulações e a ética do fornecedor.

c) Fatores estratégicos:

Quanto aos fatores estratégicos, o entrevistado observa que “o preço sempre é importante mas a gente sempre faz uma equalização com o preço que a gente acredita no mercado e o que se tem no mercado”. Entretanto, ressalta que no desenvolvimento de um novo produto a empresa não considera tanto este fator, valoriza preferencialmente os fatores técnicos. A estabilidade financeira do fornecedor, o entrevistado afirma que não é considerada pela área técnica de P&D, sendo que, esporadicamente é analisado pelo setor de compras e quando algum dos fornecedores já parceiros tiver alguma ressalva, contribuindo para a exclusão do

mesmo e a busca de um novo fornecedor, “mas tecnicamente o frigorífico na avalia esse fator para escolher um fornecedor para desenvolver novos produtos”.

Concluindo, o respondente classificou, conforme a seguir, a importância de cada item citado na sua entrevista, considerando o primeiro como o de maior importância e o último o menos importante: qualidade, *lead time* e entrega, tecnologia, confiança, comunicação, preço e estabilidade financeira.

### **5.3 Frigorífico 3**

Este ponto apresenta o histórico do frigorífico 3, a caracterização dos seus produtos, e os resultados gerados através da análise de conteúdo da entrevista.

O frigorífico 3 está localizado no estado do Rio Grande do Sul, e com a estrutura de abatedouro, sala de cortes e embutidos. A fundação do grupo ocorreu em 1999 e atualmente conta com mais de 600 pessoas que atuam de forma direta para a marca. A missão da empresa é “oferecer aos clientes a garantia de produtos diversificados e de qualidade, bom atendimento e preço competitivo.” Atua no mercado com produtos à base de aves, como: cortes temperados, fígado, coração, moela, coxas peitos, sobrecoxas, asa, peitos e miúdos; e na linha de embutidos: linguiças, mortadelas, salsichas, apresuntados, lombos, peito de frango, carne moída. Dados representativos como faturamento anual, não estão disponíveis para consulta no site do frigorífico.

Para a apresentação e análise dos fatores individuais de cada frigorífico, os resultados obtidos através da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com o tomador de decisão do frigorífico 3, foram agrupados conforme a revisão literária por: técnicos, relacionais e estratégicos.

#### **a) Fatores técnicos:**

Quanto ao fator tecnologia do fornecedor, o entrevistado diz não considerar no momento de escolher um fornecedor para desenvolver novos produtos, principalmente por muitas vezes não ter o conhecimento das tecnologias que os fornecedores dispõem. O fator qualidade, o entrevistado diz ser o mais importante,

podendo englobar a qualidade do serviço, a parceria, a disponibilidade do pós venda, qualidade do produto, sendo esse um dos aspectos primordiais para que o frigorífico 3 mantenha uma parceria com o fornecedor. O fator técnico *lead time* e entrega, é um aspecto relevante para o frigorífico 3 tanto para o desenvolvimento de novos produtos quanto para compras rotineiras, sendo este um importante fator de observação para parceria, “principalmente pelo fato da empresa dispor de um espaço físico pequeno e adotar um sistema de vendas e produção, ocorrendo primeiramente a venda que serve de base para o planejamento de produção.”, conclui o respondente do F3.

b) Fatores relacionais:

Os fatores relacionais, o entrevistador afirma que o frigorífico 3 considera os no momento de escolha de fornecedor para desenvolver novos produtos. Tanto a confiança quanto a comunicação, o canal aberto e honesto, “é importante saber que podemos deixar a nossa situação bem aberta, bem clara com o nosso fornecedor e a gente também espera a confidencialidade, a gente precisa ter esse respeito mútuo por ambas as partes.”, declara o entrevistado em relação aos fatores relacionais.

c) Fatores estratégicos:

Quanto aos fatores estratégicos, o entrevistado do frigorífico 3 relaciona o preço, acima de todos. E quanto a estabilidade financeira do fornecedor, o respondente aponta dar a devida importância, pois “saber que o nosso fornecedor é uma empresa que está bem, bem estruturada financeiramente dá uma segurança maior e saber que a gente pode contar com as matérias-primas e insumos, que vão estar à disposição sempre, então isso também a gente considera.”, relata o fornecedor quanto ao fator estabilidade financeira.

Concluindo, o respondente classificou a importância de cada item citado na sua entrevista, considerando o primeiro como o de maior importância e o último o menos importante: qualidade, preço, *lead time* e entrega, confiança, comunicação, estabilidade financeira e tecnologia.

## 5.4 Frigorífico 4

Nesta secção é relacionado o histórico do frigorífico 4, a caracterização dos seus produtos e os dados das entrevistas separados pelo grupo de fatores técnicos, relacionais e estratégicos gerados pelo entrevistado, cuja atuação na empresa é na gerência de P&D.

O frigorífico 4 trata-se de um segmento de uma cooperativa agroindustrial localizado no Paraná. No Brasil, atua nos estados do Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul, além de exportar para o Paraguai. A cooperativa conta com 8.000 funcionários, e conforme informações do site investe constantemente em tecnologia. Neste mesmo segmento, a cooperativa mantém um complexo avícola com capacidade de abate de 600 mil frangos/dia. Segundo as fontes comerciais do site da cooperativa, a mesma está entre as duas maiores cooperativas singulares do Brasil, tendo como sua missão produzir alimentos com excelência para o consumidor e a visão, ser a melhor empresa no segmento de alimentos para os seus clientes.

O frigorífico abatedouro de aves atua em processos de abate, desossa e processamento de carne de frango, embalados, congelados e miúdos. E o segmento de termo processados à base de frango opera na produção de cortes de aves cozidos, assados e fritos, além de produtos congelados. Dados representativos como faturamento anual, não estão disponíveis para consulta no site do frigorífico, apenas da cooperativa no geral o qual inclui diversos outros ramos de atuação.

Os fatores gerados pelo entrevistado do frigorífico 4 através da análise de conteúdo das entrevistas estão agrupados conforme a revisão literária por: técnicos, relacionais e estratégicos.

### a) Fatores técnicos:

O entrevistado cita a tecnologia, a qualidade dos insumos e o sabor do ingrediente de desenvolvimento como fatores relevantes para formação de parceria. Assim como o *lead time* e entrega, que o entrevistado define como qualidade no

fornecimento, o atendimento ao prazo de entrega combinado que também são fatores importantes para consolidar um fornecedor parceiro.

b) Fatores relacionais:

Quanto aos fatores relacionais, o entrevistado destaca como essenciais para a formação de parceria para o fornecedor, sendo a confiança a premissa básica. O entrevistado ainda ressalta a comunicação, o canal aberto entre frigorífico-fornecedor e a confidencialidade como importantes pelo frigorífico 4 no momento da escolha do fornecedor para desenvolver novos produtos. “Se a gente percebe que o fornecedor às vezes fala alguma coisa e depois não cumpre com o que fala, a gente percebe que nem em tudo tem credibilidade, já vai deixando o fornecedor de lado”, complementa o entrevistado do frigorífico 4.

c) Fatores estratégicos:

Os fatores estratégicos são os de menor importância no momento da escolha de fornecedor. Para o fator preço, o entrevistado observa que “para o desenvolvimento de novos produtos não o consideramos”. Já a estabilidade financeira, salienta que trata-se um fator considerado para a formação de parceria com o fornecedor para desenvolver novos produtos.

O respondente classificou a importância de cada item citado em sua entrevista, considerando o primeiro como o de maior importância e o último o menos importante, da seguinte maneira: qualidade, confiança, comunicação, *lead time* e entrega, tecnologia, estabilidade financeira e preço.

## 5.5 Frigorífico 5

A seção intitulada de Frigorífico 5 expõe o histórico do frigorífico 5, a caracterização dos seus produtos, e os resultados gerados pelo entrevistado que ocupa o cargo de analista de P&D e compras nesta empresa.

O Frigorífico 5 teve fundação em 1990, iniciando suas atividades como açougue, ao decorrer dos anos passa a ser de uma fábrica de embutidos em pequena escala a um frigorífico com sistema de produção dentro dos padrões internacionais de qualidade. O frigorífico atua em mais de 90 cidades, e segundo o site da empresa, prioriza a qualidade dos seus produtos e o relacionamento com os profissionais do mercado.

A missão da empresa pretende buscar qualidade e excelência na produção, comercialização e desenvolvimento de produtos suínos, e a sua visão é se tornar uma empresa de porte e expressão nacional dentro do setor em que atuam, com eficiência e rentabilidade. Quanto aos produtos comercializados são cozidos e defumados, frios, carnes congeladas e temperadas, e linguiças, os quais estão indicados no site da indústria como excelência em qualidade no processo de fabricação.

Os fatores resultantes da entrevista obtida do tomador de decisão do Frigorífico 5 estão agrupados conforme a revisão literária por: técnicos, relacionais e estratégicos.

a) Fatores técnicos:

De acordo com as informações fornecidas pelo entrevistado, o frigorífico 5 possui as seguintes percepções em relação aos fatores técnicos momento de escolher um fornecedor para desenvolver novos produtos: a tecnologia do fornecedor é apontada pelo tomador de decisão como importante em algumas situações, podendo auxiliar no momento do desenvolvimento do produto e nas análises de amostras enviadas do frigorífico para o fornecedor com o intuito de validar a similaridade com o desenvolvido pelo fornecedor concorrente, em casos de “contratipagem” algum produto. Entretanto, o respondente salienta que em algumas situações a tecnologia pode influenciar quanto ao preço do produto, e dependendo do que se procura no produto que será desenvolvido não compensa. Em relação ao fator qualidade, o frigorífico 5 observa principalmente a qualidade do produto, sendo elencado como o principal fator de escolha. Já quanto a entrega e lead time, o entrevistado aponta que o prazo de entrega é um fator observado através do histórico do fornecedor junto ao frigorífico, bem como a qualidade e as condições da entrega, estando entre os mais decisivos para a escolha.

b) Fatores relacionais:

Quanto aos fatores relacionais, o entrevistador afirma tanto a confiança como a comunicação relevantes no momento de escolher o fornecedor para desenvolver novos produtos, por serem relevantes. “São observados os fornecedores parceiros com históricos de confiança, como em situações de preços faturados corretamente, ajuste de cargas e cumprimento das datas de entrega.”. Fatores estes, ponderados para uma comunicação franca, confiável e aberta.

c) Fatores estratégicos:

O fator estratégico preço é muito importante no momento de decisão para o frigorífico 5, porém com a ressalva de que não trata-se de “um fator que não anda sozinho, porque não adianta ser mais barato e não entregar no prazo combinado ou com qualidade ruim.” Quanto a estabilidade financeira, o entrevistador observa que normalmente não está em sua lista de requisitos, porém em situações que o mesmo solicita pagamento antecipado, o frigorífico 5 consulta a situação financeira do fornecedor com a finalidade de garantir o investimento do valor.

Com o objetivo de classificar a importância de cada item citado em sua entrevista, considerando o primeiro como o de maior importância e o último o menos importante, o respondente os destacou conforme a seguir: lead time e entrega, qualidade, preço, comunicação, confiança, estabilidade financeira e tecnologia.

## **5.6 Frigorífico 6**

Este subitem apresenta o histórico do frigorífico 6, a caracterização dos seus produtos, e os resultados gerados pelo entrevistado, atuante como analista de qualidade nesta empresa. Os fatores estão agrupados conforme revisão literária por: técnicos, relacionais e estratégicos.

Segundo informações apresentadas no site da empresa, o frigorífico 6 foi inaugurado em 1998 e é especializado no abate de suínos e industrialização de produtos derivados. Está localizado com sede no estado do Mato Grosso. Quanto a

capacidade de abate e processamento, é de três mil suínos por dia, significando uma capacidade para produzir 100 toneladas/dia de produtos frescos, cozidos e temperados.

Os produtos oferecidos pelo frigorífico a seu público de mercado interno refere-se a cortes congelados, miúdos congelados, produtos salgados, industrializados, e cortes temperados. Ainda concentra produtos à exportação, sendo exportados a países da América do Sul e Central, Europa, União Aduaneira e países orientais, dispondo de cortes congelados, miúdos, e outros. A empresa possui um departamento de Pesquisa e Desenvolvimento que busca a constante melhoria de cada um de seus produtos, assim como o desenvolvimento de novos produtos.

Os fatores resultantes da análise de conteúdo da entrevista com o analista de qualidade do frigorífico 6, estão agrupados conforme a revisão literária por: técnicos, relacionais e estratégicos.

a) Fatores técnicos:

Quanto aos fatores técnicos, o tomador de decisão do frigorífico 6, aponta que normalmente classificam para desenvolver os seus produtos, os fornecedores que dominam a tecnologia no mercado, sendo este um fator influenciador. O fator qualidade, o entrevistado ressalta que ao tratar-se de um fornecedor ativo é possível saber o nível de qualidade dos produtos desenvolvidos e fornecidos por este, porém quando é um fornecedor novo faz-se necessária uma avaliação detalhada no mercado em relação a este fator. Quanto ao *lead time* e entrega o frigorífico considera muito importante, pois depois que o processo de desenvolvimento for finalizado e a produção do produto encetada, este passa a ser um fator limitador devido ao frigorífico trabalhar com um estoque pequeno e as distâncias comparadas a localização das cidades polo das indústrias serem longas, necessitam do comprometimento do fornecedor para que não haja riscos quanto ao desabastecimento.

b) Fatores relacionais:

O fator confiança está relacionado pelo respondente como fator mais importante, “o restante vem, é um desdobramento disso, da empresa ser profissional,



de ter bons profissionais atuando, [...] um insumo com uma boa qualidade, numa embalagem interessante com nenhum risco de contaminação, então acredito que tudo parta da confiabilidade.”, salienta o entrevistado. Entretanto, o fator comunicação, apesar de acreditar que quando o fornecedor possui bons funcionários facilita a comunicação e a confiança neste, o funcionário entrevistado do frigorífico ressaltava que não possuem uma política específica quanto a este fator, ao confiar no fornecedor o frigorífico pressupõe que seja recíproco.

c) Fatores estratégicos:

O fator estratégico preço é bastante considerado para a escolha do fornecedor, o respondente salienta que procura realizar um levantamento de preço do mercado do produto e similares para que o produto final esteja dentro do esperado pelo mercado. A estabilidade financeira do fornecedor também influencia e é observada pelo histórico quando fornecedor ativo. É realizada uma investigação financeira das empresas para justamente testar a confiabilidade e a credibilidade do fornecedor, fator importante antes de investir neste.

A importância de cada item citado em sua entrevista, foi classificado pelo respondente, considerando o primeiro como o de maior importância e o último o menos importante, da seguinte maneira: confiança, qualidade, *lead time* e entrega, tecnologia, estabilidade financeira, preço e comunicação.

## **5.7 Frigorífico 7**

Neste título é apresentado o histórico do frigorífico 7, a caracterização dos seus produtos e os dados das entrevistas distintos em grupo de fatores técnicos, relacionais e estratégicos gerados pelo respondente. O entrevistado trabalha na empresa há 10 anos e ocupa a função de encarregado de P&D.

O Frigorífico 7 pertence a uma cooperativa do Paraná fundada em 1970. Segundo informações disponíveis em seu site, hoje trata-se de uma das 20 maiores empresas do agronegócio brasileiro, contando com 26 filiais instaladas em 17 municípios da região Oeste e Sudoeste do Paraná. Estima mais de 4.398 associados

e 5.169 colaboradores diretos, sendo que o seu faturamento girou em torno de R\$ 1.6 bi em 2014. A cooperativa comercializa seus produtos em todo Brasil e exporta para países como Holanda, Alemanha, Espanha, Ilhas Canárias, Inglaterra, Uruguai, Chile, Aruba, África do Sul, Croácia, Iraque, Catar, Bahrein, Japão, China, Hong Kong, Emirados Árabes Unidos, Romênia, Macedônia, entre outros. O frigorífico oferece 98 produtos à base de carnes bovinas, de aves e suínas, entre eles: congelados, cozidos, defumados, frescos, industrializados, linha festa e resfriados.

Segundo informações de seu site, a cooperativa dispõe de um Frigorífico de Suínos, cuja capacidade de abate 1.500 suínos por dia, o de Bovinos com capacidade de abate de 200 bovinos por dia e um Frigorífico de Aves com abate de 280 mil frangos por dia. Para finalizar a caracterização do Frigorífico 7, o site disponibiliza que a cooperativa dispõe de uma universidade fundada no ano 2000, com a finalidade de capacitar seus colaboradores, associados e familiares contribuindo para implantação de melhorias para no meio rural.

Os fatores resultantes da entrevista com o respondente do frigorífico 7 estão agrupados conforme a revisão literária por: técnicos, relacionais e estratégicos.

a) Fatores técnicos:

De acordo com as informações fornecidas pelo respondente, o frigorífico 7, na concepção do entrevistado, possui as seguintes percepções em relação aos fatores técnicos momento de escolher um fornecedor para desenvolver novos produtos: o fator tecnologia do fornecedor é ressaltado pelo respondente como importante e destaca que “contribui para a qualidade do produto a ser fornecido.” Quanto ao fator qualidade, o respondente destaca como o mais importante no momento da seleção, de modo que este foi apontado pelo entrevistado sem que fosse questionada a sua percepção quanto a este fator, apresentando como “a qualidade do produto, a qualidade das embalagens, a qualidade no fornecimento, enfim, a qualidade num todo.”, finaliza.

O fator lead time e entrega é apontado pelo entrevistado como um dos mais importantes para escolha do fornecedor, de forma que, “o tempo de lead time é relevante, porém o cumprimento das entregas nas datas estipuladas e da forma que

o produto foi solicitado é mais importante.” O respondente ainda aponta que este trata-se de um fator de exclusão de fornecedor para desenvolvimento de novos produtos, “quando o fornecedor começa atrasar as entregas, não cumprir os combinados, recebemos um alerta do setor de compras que nos faz excluir determinado fornecedor da lista para desenvolvimento de novos produtos.”, termina o respondente.

b) Fatores relacionais:

O fator confiança é listado pelo respondente como um item de extrema importância quanto ao fornecedor para desenvolver novos produtos. O respondente destaca a confiança, assim como a qualidade, essenciais para que se possa iniciar um projeto, “é a base de tudo, a partir da confiança se sabe que o fornecedor tem produto de qualidade, respeita as entregas conforme combinado, as características do produto.” Quanto ao fator comunicação, o respondente aponta como indispensável, devido a importância de um canal aberto e direto com o fornecedor.

c) Fatores estratégicos:

As informações fornecidas pelo respondente do frigorífico 7 abordam as seguintes percepções em relação aos fatores estratégicos no momento de escolher um fornecedor para desenvolver novos produtos. O fator preço é considerado pelo F7 no momento de escolher um fornecedor, sendo apontado como um equalizador de mercado. O respondente aponta que “fizemos um comparativo de preços com o mercado, e se o preço estiver fora o fornecedor é avisado.”, as ações subsequentes ficam de responsabilidade do fornecedor. Já o fator estabilidade financeira, o respondente aponta que normalmente não são feitas análises quanto a esse fator juntamente com órgãos públicos ou financeiros, destacando que esse processo cabe ao setor de compras, momento de realizar as negociações com o fornecedor.

A importância de cada item mencionado em sua entrevista, foi classificado pelo respondente, considerando o primeiro como o de maior importância e o último o menos importante, da seguinte maneira: qualidade, confiança, lead time e entrega, preço, tecnologia, comunicação e estabilidade financeira.

## 5.8 Frigorífico 8

Neste ponto é relacionado o histórico do frigorífico 8, a caracterização dos seus produtos de venda, os dados extraídos das entrevistas e a análise individual pelos grupos de fatores técnicos, relacionais e estratégico.

O Frigorífico 8, localizado no estado do Rio Grande do Sul foi fundado em 1892, e faz parte de um grande grupo empresarial que é responsável pelo controle do seu capital. Segundo informações disponíveis no site do frigorífico, trata-se de uma das principais marcas do sul do país. Além de direcionar o seu foco para a qualidade, produto e distribuição através de boas práticas de fabricação, ressalta a busca incessante de melhorias, visando os melhores resultados para a permanência da marca no mercado ao longo do tempo.

O Frigorífico destaca em sua plataforma online, que é conhecida por entregar praticidade, qualidade e tradição há 125 anos, sendo que os produtos estão presentes em diversos momentos da vida do consumidor, reunindo experiências e sabores. A missão da empresa busca “dar sabor ao cotidiano, alimentando gerações, e em compromisso com a sociedade.”, aliada aos valores de determinação, disponibilidade, disciplina e franqueza. Distribui seus produtos desde o pequeno varejo até Redes de Grandes Atacadistas, *Super* e *Hiper* Mercados. Entre os produtos disponibilizados a estes estão: salsichas, empanados, fatiados, frios especiais, hambúrgueres, lasanhas, pizzas, linguiças defumadas, cozidas e frescas, morcela, mortadelas, patês e presuntaria.

Os fatores resultantes da entrevista com o entrevistado do frigorífico 8 estão agrupados conforme a revisão literária por: técnicos, relacionais e estratégicos.

### a) Fatores técnicos:

As informações fornecidas pelo respondente do frigorífico 8 abordam as percepções listadas a seguir em relação aos fatores técnicos no momento de escolher um fornecedor para desenvolver novos produtos. O fator tecnologia do fornecedor, segundo entrevistado do F8, “depende do tipo de produto que vai ser desenvolvido”, destacando alguns produtos necessitam de mais ou menos tecnologia, sendo que

pode haver variação de acordo com o que o fornecedor tem a oferecer com essa tecnologia. Para finalizar, o respondente afirma que normalmente não consideram o fator tecnologia para selecionar um fornecedor para desenvolver novos produtos.

O fator qualidade, entretanto é ressaltado como muito importante, de forma que foi apontado pelo respondente logo ao ser questionado sobre os fatores considerados pelo F8. Ao ser questionado sobre o que a qualidade engloba, aponta “a qualidade do produto e das embalagens, a qualidade do serviço, enfim, a qualidade é essencial.”, finaliza o entrevistado. Quanto ao fator lead time e entrega, o entrevistado considera elementar para escolher um fornecedor, é detalhado pelo respondente como a qualidade e o cumprimento da entrega, e principalmente, o tempo de resposta.

b) Fatores relacionais:

As informações fornecidas pelo entrevistado do frigorífico 8 abordam as seguintes percepções listadas quanto aos fatores relacionais no momento de escolher um fornecedor para desenvolver novos produtos. O fator confiança foi elencado pelo respondente como o principal para a escolha do fornecedor. O entrevistado ainda o aponta de forma espontânea, sem que fosse necessário que entrevistador questionasse a sua percepção quanto a este. Ao ser questionado o que representa esse fator, o respondente aponta como “a credibilidade que o fornecedor nos passa, e isso se deve principalmente à experiências que tivemos com eles ao longo de outros desenvolvimentos e fornecimentos.” O fator comunicação, é apontado pelo F8 como complementar à confiança, sendo inevitável ser “no mínimo bom entre as duas partes”. Para finalizar, o respondente aponta que “seria interessante se houvesse uma maior interação com fornecedores, pois na correria do dia-a-dia, acaba que não temos tempo, e é uma pena porque essa interação poderia nos trazer muitos benefícios”, ressalta o entrevistado quanto as melhorias, ideias e atualizações que poderiam ser propostas e analisados junto com os fornecedores para trazer uma ganho maior para ambas as partes.

c) Fatores estratégicos:

Quanto aos fatores estratégicos, foram extraídas as seguintes informações quanto as percepções do entrevistado F8: o fator preço, é elencado como um dos

mais importantes no momento de avaliar os fornecedores para desenvolver novos produtos pelo F8. “Não adianta eu desenvolver um produto bom e que se equipare com o do concorrente, se o preço estiver em desacordo com os praticados no mercado, então logo é realizado uma avaliação no mercado para se ter uma base no que podemos trabalhar.”, ressalta o F8 em relação a importância do fator preço para o mercado e para o sucesso do novo desenvolvimento. O fator estabilidade financeira, o respondente ressalta que “até é importante devido à instabilidade do mercado atual”, porém no momento em que a entrevista foi realizada não havia nenhuma política quanto a este fator implementada no frigorífico.

A importância de cada item apontado em sua entrevista, foi classificado pelo respondente, considerando o primeiro como o de maior importância e o último o menos importante, da seguinte maneira: confiança, qualidade, preço, lead time e entrega, comunicação, tecnologia e estabilidade financeira.

## **5.9 Discussão comparativa dos resultados**

Neste tópico estão salientados os resultados e a análise comparativa destes, obtidos através da análise de conteúdo das entrevistas elaboradas junto a tomadores de decisão dos frigoríficos. Com o objetivo de aumentar a confiabilidade dos resultados e evidenciar o consenso entre os frigoríficos, citações extraídas das entrevistas são inseridas para demonstrar os fatores emergentes. Passagens que referem-se às exceções são enfatizadas no texto.

Algumas considerações em relação aos resultados extraídos das entrevistas podem ser consideradas relativas. O tema de seleção e integração de fornecedores na literatura é discutido detalhadamente em relação aos elementos que denominam cada fator de decisão. Entretanto, nas entrevistas julgou-se a não necessidade dessa divisão tão categórica, percebendo uma certa convergência nos fatores mais citados pelos entrevistados. Da mesma forma, os fatores eram abordados pelos entrevistados de forma conjunta, demonstrando a dispensabilidade de uma divisão tão rígida entre alguns.

A inter-relação é evidenciada entre os fatores de tomada de decisão para desenvolver novos produtos em frigoríficos tornando o estudo e a análise mais complexa. Destaca-se, que os entrevistados apontaram os fatores de decisão baseados em experiências tidas neste cenário, considerando que, ao tratar-se de um fornecedor totalmente novo, o processo de seleção é distinto por não haver referências práticas dos mesmos.

Com o intuito de realizar um comparativo de cada fator referenciado nas entrevistas com os tomadores de decisão dos frigoríficos juntamente à bibliografia apontada no decorrer deste estudo. Os fatores estão estruturados a partir da revisão de literatura por: técnicos, relacionais e estratégicos. O quadro 6 apresenta a análise comparativa dos resultados, a qual é desenvolvida abaixo.

Quadro 6 – Análise comparativa dos resultados

<b>Frigorífico</b>	<b>1º</b>	<b>2º</b>	<b>3º</b>	<b>4º</b>	<b>5º</b>	<b>6º</b>	<b>7º</b>
F1	Qualidade	Tecnologia	<i>Lead time e entrega</i>	Comunicação	Confiança	Estabilidade financeira	Preço
F2	Qualidade	<i>Lead time e entrega</i>	Tecnologia	Confiança	Comunicação	Preço	Estabilidade financeira
F3	Qualidade	Preço	<i>Lead time e entrega</i>	Confiança	Comunicação	Estabilidade financeira	Tecnologia
F4	Qualidade	Confiança	Comunicação	<i>Lead time e entrega</i>	Tecnologia	Estabilidade financeira	Preço
F5	<i>Lead time e entrega</i>	Qualidade	Preço	Comunicação	Confiança	Estabilidade financeira	Tecnologia
F6	Confiança	Qualidade	<i>Lead time e entrega</i>	Tecnologia	Estabilidade financeira	Preço	Comunicação
F7	Qualidade	Confiança	<i>Lead time e entrega</i>	Preço	Tecnologia	Comunicação	Estabilidade financeira
F8	Confiança	Qualidade	Preço	<i>Lead time e entrega</i>	Comunicação	Tecnologia	Estabilidade financeira

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

### 5.9.1 Fatores técnicos

Pode-se observar que os fatores técnicos, assim como os autores Hong et al. (2009); Choi e Hartley (1996); e Wasti e Liker (1997), foram indicados pelos respondentes como importantes, e afirmam que são analisados no momento de escolher o fornecedor para desenvolver novos produtos em frigoríficos. A escolha do fornecedor perante a estes fatores ocorre a partir de experiências anteriores entre

frigorífico e o fornecedor específico, conforme ressaltado pelos entrevistados. Os respondentes ainda, em sua maioria, afirmam que a parceria com o fornecedor trata-se de uma tendência para este tipo de desenvolvimento de produtos, nos respectivos frigoríficos.

No próximo tópico é analisado pelo método comparativo, o fator técnico tecnologia do fornecedor, de acordo com as informações cedidas pelos entrevistados.

#### **5.9.1.1 Tecnologia**

O fator tecnologia do fornecedor abordado por Furtado (2005), Meira e Rotondaro (2006), Campos (2012), Lopes et al. (2004), Paiva (2008), Silva (2013), Viana e Alencar (2010), Weber et al. (1991), Vanalle e Salles (2011) é visualizado com certa discrepância entre os frigoríficos, de modo que, para apenas um dos frigoríficos, o F6, trata-se do fator mais importante de escolha. Este avalia o quesito de selecionar fornecedores que dominam a tecnologia no mercado, condizendo com as informações extraídas do seu site, onde o frigorífico ressalta um setor especializado em pesquisas e desenvolvimentos buscando constantemente melhorias nos seus processos e produtos, assim como o desenvolvimento de novos produtos. Essa relação vem de encontro com a compatibilidade tecnológica citada no estudo de Campos (2012) e de Kotzle (2002) apud Mowery, Oxley e Silverman (1998), reforçando que pode ser observada uma similaridade entre o nível de tecnologia do fornecedor com o comprador na escolha para formação de aliança estratégica.

Os frigoríficos F1, F2, F4 e F7 apontam a tecnologia como coadjuvante para o fornecimento de um produto de qualidade, onde o respondente do F1 ressalta que “ele [fornecedor] consegue investir pra me proporcionar isso.”, assim como o F7 que acredita que a tecnologia “contribui para a qualidade do produto a ser fornecido.” Enquanto o F1, prioriza o impacto da tecnologia principalmente no sabor desejado pelo frigorífico e seu consumidor, proporcionado principalmente pelos constantes investimentos tecnológicos. O F2 valoriza a importância da tecnologia também pelos controles de qualidade e processos de desenvolvimento, no qual entende que o fornecedor deve dispor de controles no processo através da tecnologia, quando menos. Convergente a isso, Polignaro e Drumond (2001) ressaltam que as empresas



que buscam se adequar a participação e crescimento de mercado, além de informações de mercado e outras ferramentas de gestão, também necessitam estimular o uso de tecnologias em seus processos. Relativo com os dados disponíveis no site da F2, a mesma procura se posicionar entre as líderes de mercado e concentra as últimas tecnologias deste mercado, através de equipamentos de última geração, estes detentores da tecnologia. O F1 não disponibiliza destas informações para busca online.

Sob outra perspectiva o F3 e o F5 manifestam-se indiferentes a este fator. De modo que, o F3 relata que muitas vezes não possuem informação da tecnologia que o fornecedor tem a seu dispor, apesar de perceber interessante ter esse conhecimento sobre o fornecedor, não o avaliam no momento de escolha do fornecedor. Da mesma forma, o F5 alega que tecnologia não é um fator de decisão, apesar de considerar que em alguns casos é importante para desenvolver e analisar amostras de produtos já existentes de concorrentes. Entretanto, este último acredita que a tecnologia encarece o produto, o que muitas vezes não compensa para competir no mercado junto a outros frigoríficos. Ambos os frigoríficos não dispõem de informações sobre tecnologia em seu dados *online*, pelo contrário, o F3 fundamenta seu foco em preço. Já o F8, destaca que a tecnologia pode ser relativa “depende do tipo de produto que vai ser desenvolvido”, entretanto, afirma que normalmente não consideram o fator tecnologia para selecionar um fornecedor para desenvolver novos produtos.

Ao estabelecer as posições do fator tecnologia em um ranking, foi possível perceber que este está situado entre os fatores de decisão menos importantes em comparação aos seis demais apresentados neste estudo, entretanto apenas um frigorífico não o apontou como passível de avaliação na tomada de decisão para escolha de fornecedor para desenvolver novos produtos em frigoríficos. Considerando o primeiro colocado como o mais importante e o sétimo colocado como o de menos importância, apenas dois frigoríficos o apontaram como os mais importantes, sendo um como primeiro e outro como segundo colocado. Os demais frigoríficos, três o observaram como quinto colocado, outros dois como sexto e outro frigorífico como sétimo fator na escala de importância.

No próximo ponto são discutidos os resultados obtidos através das análises de entrevistas com os tomadores de decisão dos frigoríficos quanto ao fator qualidade.

### 5.9.1.2 Qualidade

A qualidade abordada na literatura, deste estudo, pelos autores Amaral e Toledo (2010), Furtado (2005), Meira e Rotondaro (2006), Campos (2012), Lopes et al. (2004), Paiva (2008), Silva (2013), Weber et al. (1991) Vanalle e Salles (2011) foi o principal fator considerado de maior importância, dentre os destacados neste estudo. Cinco frigoríficos o destacaram como o fator de maior influência na escolha de fornecedores para desenvolver novos produtos, e os outros três o destacaram como o segundo de maior relevância para esta seleção. Dessa forma, conclui-se este como o fator com percepção de maior homogenia entre os frigoríficos para a seleção do fornecedor no contexto deste estudo. Primeiramente, por apresentar maior similaridade na posição elencada pelos respondentes, além de ser o único mencionado voluntariamente, sem que fosse necessário introduzir o mesmo ou até questionar a percepção do entrevistado para o fator proposto pela literatura.

Entre os frigoríficos que destacaram a qualidade como o fator mais importante, estão F1, F2, F3, F4 e F7. Vindo de encontro a informações disponíveis nos sites das indústrias, onde o F2 ressalta que quesitos como qualidade marcam a origem à marca dos produtos deste, enfatizando a garantia da qualidade e procedência. Assim como o F3, que traz a missão de oferecer aos clientes a garantia de produtos diversificados e de qualidade. Já o F4 tem sua missão baseada em produzir alimentos com excelência para o consumidor e a sua visão, ser a melhor empresa no segmento de alimentos para os seus clientes, e o F8 aponta em seu site que, direciona o seu foco e o seu nome a qualidade e produto, buscando melhorias e permanência no mercado a longo prazo. O F1 não dispõe destas informações em sua base de dados *online*. Os respondentes F1, F3, F7 e F8 ainda enfatizam, assim como Meira e Rotondaro (2006), a relação da qualidade com o sabor do produto, “O que eu considero mais importante na hora de escolher um fornecedor pra desenvolver um novo produto é o sabor/o gosto, não adianta eu gostar pois quem precisa gostar é o meu cliente, por isso eu acho que qualidade é o principal fator de escolha no momento de escolha de um novo fornecedor.” (Respondente F1).

Entretanto, os respondentes de todos os frigoríficos entrevistados retratam este fator, sobretudo, como a qualidade do produto, assim como, Amaral e Toledo (2010), Furtado (2005), Meira e Rotondaro (2006), Campos (2012), Lopes et al. (2004), Paiva (2008), Silva (2013), Weber et al. (1991) e Vanalle e Salles (2011). Os respondentes F3, F4, F5, F7 e F8 ainda classificam a qualidade do serviço e do fornecimento, dentro desse fator, assim como na teoria é mencionado pelos autores Furtado (2005), Paiva (2008), Silva (2013) e Lopes et al. (2004). O respondente do F6 ainda correlaciona a qualidade quanto aos padrões de embalagem “vai vir um condimento, um insumo com uma boa qualidade, numa embalagem interessante com nenhum risco de contaminação.”

No próximo ponto são discutidos os resultados obtidos através das análises de entrevistas com os tomadores de decisão dos frigoríficos quanto ao fator técnico *lead time* e entrega.

#### **5.9.1.3    *Lead time* e entrega**

O fator *lead time* e entrega levantado pelos autores Amaral e Toledo (2010) Furtado (2005), Meira e Rotondaro (2006), Campos (2012), Lopes et al. (2004), Paiva (2008), Silva (2013), Vanalle e Salles (2011), Enrique et al. (2016) e, Viana e Alencar (2010) é indicado como influenciador, pelos entrevistados, no momento de escolha do fornecedor. Todos os respondentes evidenciaram o fator com um grau elevado de importância. Este foi destacado como o mais importante apenas pelo F5, de forma que além de compreendê-lo como o prazo de entrega quanto ao seu *lead time*, ressalta a importância das condições e da qualidade da entrega por parte do fornecedor. Assim como, o F8 que além de prezar pela qualidade das entregas por parte do fornecedor, também destaca em seu site a relação da sua marca com a distribuição.

Os F1, F2, F4 e F7 se mostram suscetíveis quanto ao tempo e a agilidade na entrega, “eu acho fundamental que seja em um período bom para que eu possa me organizar”, fundamenta o respondente do F1. O F7 ainda conclui que este pode ser considerado como um fator de exclusão do fornecedor, se não cumpridos os prazos determinados e combinados. Já o F3 reforça que é necessário analisar esse fator para

escolher um fornecedor devido as condições atuais da empresa, “por não ter espaço físico considerável, o lead time deve ser mais curto”. Da mesma forma, o F6 ressalta que:

“A logística pra nós é muito importante por que aqui especificamente falando na empresa, a gente trabalha com um estoque muito pequeno e as distâncias são muito longas, então a gente precisa que haja sempre um comprometimento com os fornecedores pra gente conseguir não ficar desabastecido.”

Assim, é possível concluir que, principalmente os frigoríficos com capacidade menor para estocagem de matéria prima e os com distâncias mais longas do suposto fornecedor, respaldam o fator lead time e entrega para a seleção do fornecedor.

Ao elencar o grau de importância do fator lead time e entrega, percebe-se que este é passível de análise de todos os frigoríficos participantes na tomada de decisão de escolha de fornecedor para desenvolver novos produtos em frigoríficos. O mesmo está enumerado de acordo com o grau de importância, considerando o primeiro como o mais importante e o sétimo como o menos importante. Os respondentes, um em cada posição, listaram o fator lead time e entrega, como primeiro e segundo fator de maior importância, dois como o quarto e quatro frigoríficos o apontaram como o terceiro fator de maior relevância.

A próxima seção relaciona a análise e discussão dos resultados quanto aos fatores relacionais apontados neste estudo para escolha de fornecedor para desenvolver novos produtos em frigoríficos.

### **5.9.2 Fatores relacionais**

Os fatores relacionais são apontados na literatura por Spina et al. (2002) como características de relação entre as empresas, sendo distintas por investimentos dedicados e específicos ao cliente. No contexto deste estudo, os mesmos são analisados separadamente, apesar de notar nas entrevistas uma certa ambiguidade entre os dois fatores por parte dos entrevistados. Podendo apontar uma certa discrepância entre as opiniões dos respondentes.

### 5.9.2.1 Confiança

O fator confiança é abordado na literatura como fator influenciador para seleção de fornecedor pelos autores Furtado (2005), Campos (2012), Walter (2003), Lopes et al. (2004), Meira e Rotondaro (2006), Paiva (2008), Amaral e Toledo (2000), Casadei et al. (2005) e Vanalle e Salles (2011). Assim como, para os respondentes desta pesquisa que o consideram para a seleção de fornecedor para desenvolver novos produtos.

A confiança é abordada pelo F6 e F8 como o fator de maior importância entre os destacados neste estudo, apontando-o à relação já existente com fornecedores atuais, “a confiabilidade que eles [fornecedores] passam em relação aos produtos já fornecidos”, complementa o respondente F6. Do mesmo modo, F8 ressalta a credibilidade que já foi passada pelo fornecedor “e isso se deve principalmente à experiências que tivemos com eles ao longo de outros desenvolvimentos e fornecimentos.” Estas discussões estão inter-relacionadas com Campos (2012), que classifica o fator confiança a um conjunto de experiências positivas obtidas anteriormente.

O F2 utiliza-se do mesmo fundamento, apontando que “a gente normalmente já vem com alguns fornecedores de confiança”, tanto que em seu próprio site, descreve o quesito de confiança coadjuvante a origem à marca dos produtos a fim de garantir qualidade e procedência aos seus clientes. Contudo, finaliza que para que haja confiança no fornecedor é necessário que tenha ética por parte do fornecedor, detalhando e destacando o respeito e a confiança no segredo das formulações, as quais terá livre acesso. Essa resposta está relacionada a teoria abordada por Furtado (2005), que propõe que é necessário ter a convicção de que o fornecedor parceiro honra os compromissos assumidos para o desenvolvimento dos produtos, bem como os aspectos éticos e a confidencialidade das informações fornecidas por ambas as partes. Assim como o F6, F1 que o considera de extrema importância a confiança pelo mesmo principal motivo, revelar a outra pessoa e empresa os segredos de formulação de seus produtos, além de destacar que “a confiança é importante por eu saber que não é só lábia do vendedor, que o produto vai chegar e realmente vai ser o que eu esperava”, conclui o respondente F1.

Os respondentes do F3, F4, F5 e F7 também afirmam que a confiança é essencial na formação de parceria para desenvolvimento de produtos. A confiança está relacionada a informações disponíveis no site do F4, onde objetiva mostrar a confiança também ao seu cliente, buscando ser a melhor empresa no segmento de alimentos para estes. Apesar dos demais frigoríficos não disporem de informações relativas a este fator em seu site, o respondente do F5 afirma que a confiança auxilia para a seleção de fornecedores em aquisições e desenvolvimentos futuros. Além de situações específicas que contribuem para esta avaliação de confiança. “Você combina um preço e vem com outro, [...] também precisa ter uma maleabilidade, porque tem os dois lados [...], e se um fornecedor não fizer tem outros que podem estar fazendo desse jeito pra gente, por isso a confiança é importante.”, argumenta o respondente do F5, com relação a Furtado (2005) e Campos (2012) que em seus estudos abordam o senso de colaboração e cooperação na parceria entre fornecedor-cliente. Casadei et al. (2005) e Vanalle et al. (2011), ainda complementam que uma cooperação deve se apoiar na confiança e na compreensão de ambas as partes baseados no compromisso de colaboração e assistência, como fundamento para manter a parceria a longo prazo.

Para concluir a seguir estão elencadas em níveis de importância, as relevâncias dadas pelos respondentes dos frigoríficos ao fator confiança, comparado aos outros seis fatores observados neste estudo. É importante salientar que todos os entrevistados o apontaram como passível de avaliação na tomada de decisão para escolha de fornecedor para desenvolver novos produtos em frigoríficos. Considerando o primeiro colocado como o mais importante e o sétimo colocado como o de menos importância, dois frigoríficos o apontaram como o mais importante, e outros dois o segundo mais importante. O restante dos respondentes classificaram o fator na quarta e quinta posição, sendo dois frigoríficos em cada.

No próximo ponto são discutidos os resultados obtidos através das análises de entrevistas com os tomadores de decisão dos frigoríficos quanto ao fator relacional comunicação.

### 5.9.2.2 Comunicação

O fator comunicação citado nas pesquisas de Furtado (2005), Campos (2012) e Paiva (2008), pode ser analisado como um fator não tão importante para os frigoríficos entrevistados, pois de acordo com as informações obtidas este não está relacionado entre os dois fatores mais considerados no momento de escolher um fornecedor para desenvolver novos produtos. O respondente do F4, classifica este fator como o terceiro de maior importância dentre os demais deste estudo, salientando que consideram importante a comunicação entre fornecedor-cliente através de um canal aberto e honesto, sem falar na importância da confidencialidade e a discrição por parte do fornecedor. O respondente F4 finaliza as considerações deste fator evidenciando que “se a gente percebe que o fornecedor às vezes fala alguma coisa e depois não cumpre com o que fala, a gente percebe que nem em tudo tem credibilidade, e aí já vai deixando ele de lado.”, assim é possível concluir que trata-se de um item de exclusão de fornecedor, principalmente por percebê-lo como obrigação do fornecedor dispor deste. Da mesma forma, F1, F2, F3, F5, F7 e F8 revelam a importância de ter esse canal aberto e facilitado com o fornecedor, “depende da disponibilidade do fornecedor também, as vezes o meu contato não consegue me atender na hora, mas eu sei que vai me dar o retorno e resolver o meu problema em seguida.”, considera o respondente do F1. Já o F8, acredita que quanto maior a comunicação e o canal aberto com o fornecedor melhor, “pois na correria do dia-a-dia, acaba que não temos tempo, e é uma pena porque essa interação poderia nos trazer muitos benefícios”, conclui o respondente. Relacionada a essa percepção, no site do F8, está destacado o compromisso com a sociedade, aliada aos valores de disponibilidade e franqueza.

Quanto a percepção do F6, afirma que este trata-se de um fator que *a priori* não é considerado pelo frigorífico no momento de escolher um fornecedor para desenvolver novos produtos ressaltando que não possuem uma política específica pré-estabelecida quanto a comunicação, “a gente confia no fornecedor, na empresa e espera que o segredo em si seja guardado.”, conclui o entrevistado do F6 ao ser questionado quanto as considerações de comunicação. Porém, quando solicitado para que este fosse ranqueado junto aos demais fatores apontados nesta pesquisa, o

classificou como o menos importante, apesar de tratar-se de pré-requisito mínimo do fornecedor.

O ranking do fator comunicação em relação aos demais apontados diante da revisão literária para escolha de fornecedor para desenvolver novos produtos em frigoríficos, ficou classificado da seguinte maneira: um respondente o considerou como terceiro colocado e outro como o sétimo no nível de importância. Os seis demais frigoríficos, o apontaram como quarto e quinto colocado, considerando três indicações em cada. Estes estão sendo vistos como o mais importante o primeiro colocado e o sétimo colocado como o de menos importância.

O próximo ponto relaciona a análise e discussão dos resultados quanto aos fatores estratégicos apontados neste estudo.

### **5.9.3 Fatores estratégicos**

Os fatores estratégicos apontados e analisados neste estudo, dividem opiniões distintas sobre eles. Contexto que condiz com Enrique et al. (2016), o qual ressalta que estes fatores devem estar alinhados com as estratégias competitivas da empresa, podendo divergir entre eles devido ao posicionamento da empresa frente a sua estratégia de mercado, influenciando diretamente na adoção ou não destes fatores no momento de selecionar um fornecedor para desenvolver novos produtos em frigoríficos.

#### **5.9.3.1 Preço**

O fator preço observado pelos autores Furtado (2005), Campos (2012), Paiva (2008), Amaral e Toledo (2000), Enrique et al. (2004), Lopes et al. (2004), Meira e Rotondaro (2006) e Santos e Pereira (2000), é apontado por grande parte dos respondentes como passível de influência no momento de escolher um fornecedor para desenvolver novos produtos.



Entre os frigoríficos que consideram este fator na seleção do fornecedor para o contexto desta pesquisa, destacam-se os F2, F3, F5, F6, F7 e F8. O respondente do F2 e F7 o percebem como importante para compará-lo com o mercado, “a gente sempre faz uma equalização com o preço que a gente acredita no mercado e o que se tem no mercado”, conclui o F2. Igualmente, o F6 aponta: “preço com certeza consideramos, a gente procura sempre fazer um levantamento de preço do mercado do produto e similares pra que na hora que a gente vá fazer o lançamento do produto, a gente não acabe perdendo alguma coisa.”. Da mesma forma, o F8 aponta que “não adianta eu desenvolver um produto bom e que se equipare com o do concorrente, se o preço estiver em desacordo com os praticados no mercado, então logo é realizado uma avaliação no mercado para se ter uma base.” As citações e as informações anteriormente apontadas, equivalem às percepções de Furtado (2005), prevalecendo que o preço deve estar adequado às expectativas do cliente, ou consistente com o mercado.

Outrossim, apontado pelo F3 como muito importante, vem de encontro com a missão adotada por este frigorífico, apontando a missão de oferecer entre outros pontos, o preço competitivo ao mercado e ao seu cliente.” Pra finalizar as percepções obtidas pelos respondentes que consideram este fator no momento da seleção do fornecedor, é importante observar as considerações do F5 quanto ao fator preço, no qual sustenta que “não adianta ser mais barato e não entregar, ou com qualidade ruim”. De forma que este fator para o frigorífico não anda sozinho, deve estar amparado de outros fatores técnicos como a qualidade e o lead time e entrega.

Em contrapartida das opiniões acima analisadas, é necessário ressaltar as concepções do F1 e F4, que não consideram o fator preço relevante, sendo que o F1 defende que “se tem o sabor e a qualidade que o meu cliente necessita, não me detenho a preços.”, o que o faz distingui-lo como fator de não importância no momento da escolha do fornecedor para desenvolver novos produtos, assim como o F4. Nos sites deste frigoríficos não se localizou nenhuma informação sobre este fator.

A colocação do fator preço em relação aos demais apontados nesta pesquisa para escolha de fornecedor para desenvolver novos produtos em frigoríficos, ficou classificado da seguinte maneira: quatro respondentes o classificaram entre os quatro de maior importância, sendo um como o segundo, outros dois como o terceiro e outro

frigorífico como quarto no nível de importância. Os demais o apontaram nas últimas colocações, sendo dois em sexto e mais dois em sétimo fator de maior importância. É importante observar que o primeiro trata-se do fator mais importante e o sétimo é o menos importante entre os destacados neste estudo.

### **5.9.3.2 Estabilidade financeira**

O fator estabilidade financeira do fornecedor mencionado pelos autores Paiva (2008), Silva (2013), Viana e Alencar (2010), Weber et al. (1991), Lopes et al. (2004), Furtado (2005) e Campos (2012), pode ser considerado como o de menos importância diante dos outros destacados neste estudo.

Enquanto F1 aponta o fator estabilidade financeira como adjunto para a confiança, ressaltando que “eu sei que essa empresa vai estar aí quando eu precisar. Não que eu compro duas ou três vezes e depois a empresa chega, e muda a qualidade final do meu produto de novo.”. Indo de encontro ao apontamento de Campos (2012), que sugere que esse fator mede a capacidade do fornecedor de permanecer com a parceria e o fornecimento de bons produtos a longo prazo. Da mesma forma, F3, F4 e F6 o consideram para formação de parceria com o fornecedor.

De acordo com as informações extraídas da entrevista do F6, o frigorífico observa este fator através do histórico junto aos órgãos financeiros, fazendo uma investigação financeira das empresas para testar a confiabilidade e a credibilidade do fornecedor. Esse apontamento, pode ser relacionado particularmente ao estudo de Paiva (2008) que traz esse fator também como uma análise da situação financeira do fornecedor através da consulta a órgãos financeiros.

Entre os respondentes que não apontam o fator estabilidade financeira como importante no momento de escolher um fornecedor para desenvolver novos produtos, são identificados os frigoríficos F2, F5, F7 e F8. Os respondentes F2 e F7 ressaltam que a área técnica de P&D não considera este fator para selecionar o fornecedor, entretanto o setor responsável por compras, ao identificar que a situação do fornecedor perante ao mercado não é positiva, alerta a área técnica de P&D. Isto contribui para que o frigorífico venha excluir este de sua lista de fornecedores. O F5 aponta que o único momento em que é realizado esse tipo de análise, é quando diz

se necessário um depósito de valor à vista para continuar com o projeto, porém isso se refere apenas a novos fornecedores, ou seja, quem já desenvolveu algum tipo de parceria não adota esta postura. E o F8 admite que, devido à instabilidade do mercado atual, até seria interessante realizar esta análise, porém no momento em que a entrevista foi realizada não havia nenhuma política quanto a este fator implementada no frigorífico.

Para concluir, percebe-se que o grau de importância do fator estabilidade financeira, trata-se do que apresentou menos importância aos frigoríficos entrevistados com relação aos demais apontados neste estudo, na tomada de decisão de escolha de fornecedor para desenvolver novos produtos. De modo que, um frigorífico o apontou como o quinto fator, quatro frigoríficos o apontaram como o sexto mais importante, e três frigoríficos o destacaram como sétimo fator maior escala de importância. O mesmo está enumerado de acordo com o grau de importância, considerando o primeiro como o mais importante e o sétimo como o menos importante.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho, movido pelo objetivo de identificar os fatores influenciadores em frigoríficos no momento de escolher um fornecedor para desenvolver novos produtos, formulou sua base de estudo sobre a revisão dos conceitos da literatura a partir dos temas: tomada de decisão, seleção e integração de fornecedores no desenvolvimento de novos produtos e relações estratégicas com fornecedores.

A partir destes temas foi possível identificar os fatores emergentes da literatura e após, confronta-los com as respostas fornecidas pelos indivíduos tomadores de decisão entrevistados dos frigoríficos. Assim como a pesquisa de dados secundários provenientes de fontes comerciais, diga-se sites dos frigoríficos e cooperativas, foram importantes para comparar as informações fornecidas pelos entrevistados, com as características e perfis das empresas.

### **6.1 Conclusão do estudo**

O modelo de pesquisa preliminar, elaborado a partir dos conceitos literários, mostrou-se adequado ao seu propósito. Os respondentes das entrevistas, ao serem indagados sobre a relevância dos fatores que constituem o modelo de pesquisa, afirmaram a importância dos fatores no contexto de escolha do fornecedor para desenvolver novos produtos.

A influência dos fatores, conforme apresentado no presente estudo, depende do contexto de cada frigorífico. Exceto os fatores estratégicos, preço e estabilidade financeira, que apontaram opiniões divergentes por parte de alguns frigoríficos, os demais fatores são considerados de uma forma ou outra, na escolha do fornecedor para desenvolver novos produtos. É pertinente ressaltar que, mesmo tratando-se de uma pesquisa qualitativa, não foram excluídos ou adicionados fatores de decisão, mesmo que alguns foram agrupados por determinados entrevistados, devido a correlação existente entre eles.

Este estudo atingiu o objetivo primário de identificar os fatores que influenciam o tomador de decisão no momento de escolher um fornecedor para desenvolver novos produtos em frigoríficos, sendo eles agrupados em grupos de fatores. Os fatores técnicos, são: tecnologia, qualidade e lead time e entrega; os fatores relacionais: como a confiança e a comunicação; e os fatores estratégicos, enumerados como preço e estabilidade financeira.

Os objetivos específicos buscavam compreender estes fatores influenciadores, elencá-los e por último entender a escolha realizada pelo tomador de decisão do frigorífico. Assim, conclui-se que os fatores que influenciam a escolha do fornecedor podem ser elencados pelo maior nível de importância apontado pelos frigoríficos entrevistados neste estudo como: qualidade, confiança, lead time e entrega, preço, comunicação, tecnologia e estabilidade financeira. Contudo, analisando os fatores elencados como mais importantes tanto pelos gestores, quanto os fatores relacionados nos sites dos frigoríficos, é possível observar que há semelhanças significativas entre as variáveis, e estas semelhanças podem ser parcialmente explicadas devido aos frigoríficos apresentarem características homogêneas. Entretanto, a divergência dos fatores entre os frigoríficos pode ser explicada pelas diferenças nas posições estratégicas e de mercado adotadas por eles.

## **6.2 Limitação da pesquisa**

Em ciências humanas, Laville e Dionne (1999) abordam que o pesquisador pode influenciar seu objeto de pesquisa por não ser um simples observador. Entretanto, o objeto de pesquisa pode apresentar comportamentos que considerados por estes voluntários e conscientes, ou não. Desta forma, a primeira limitação observada é o conhecimento adquirido frente as pesquisas bibliográficas anteriormente efetuadas que, embora o entrevistador tenha buscado se precaver, pode ter influenciado em seus resultados dando-lhes o direcionamento dos fatores elencados anteriormente pela revisão da literatura.

A segunda limitação é que as conclusões aqui apresentadas são todas preliminares e relativas aos frigoríficos abordados e entrevistados. A terceira limitação é relativa a quantidade de frigoríficos entrevistados, estas oito empresas provedoras de dados através das entrevistas determinam delimitação para a generalização dos resultados. E apesar das ligações telefônicas, mensagens instantâneas e e-mails enviados para os entrevistados dos frigoríficos, o número de empresas analisadas foi relativamente baixo. Isto incontestavelmente não coloca as conclusões apresentadas neste estudo numa posição considerada cabível e aplicável a todos e quaisquer frigoríficos brasileiros.

A quarta limitação observada é que, apenas uma pessoa denominada tomador de decisão de cada frigorifico foi entrevistada. Visto que, pode ter gerado vieses devido a uma opinião individual do entrevistado quanto ao processo de escolha do fornecedor, não fornecendo o cenário completo da percepção real da empresa quanto a esta seleção.

A quinta limitação é que como as entrevistas foram realizadas via telefone, não havendo contato visual, o entrevistado pode ter sentido um certo receio quanto ao fornecer muitos detalhes ao entrevistador, apesar de ter obtido mais de um contato para que esta fosse realizada.

### **6.3 Propostas para estudos futuros**

Neste subtítulo são sugeridas propostas com base nas experiências obtidas durante a presente pesquisa, para serem abordadas em estudos futuros com a finalidade de superar as limitações elencadas no tópico anterior.

A primeira sugestão é instituída pela necessidade de aumentar a amostragem de frigoríficos entrevistados, para que seja possível obter uma proximidade maior das condições reais do todo e o aperfeiçoamento das teorias. Da mesma maneira, contatar mais tomadores de decisão do mesmo frigorífico envolvidos na seleção de fornecedores para desenvolver novos produtos compreendendo a importância de mostrar o cenário global do frigorífico evitando de emergir opiniões individuais dos entrevistados.

A segunda sugestão parte de observar e identificar o posicionamento estratégico do frigorífico, e partir deste relacionar e comparar se os fatores apontados pelo entrevistado condizem com a postura adotada estrategicamente pelo frigorífico. Neste caso, mostra-se interessante agrupar os frigoríficos da mesma natureza estratégica para uniformizar as práticas dispostas pelas empresas, podendo interferir na importância dos fatores.

A terceira proposta tange em diferenciar o vínculo do frigorífico com o fornecedor, de modo que uma abordagem baseia-se em experiências anteriores com os fornecedores já homologados pelo frigorífico, e outra pelos fatores considerados em fornecedores que ainda não tiveram experiências anteriores com o mesmo, podendo sugerir duas práticas de seleção diferentes.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMCZUK, André A. **A prática da tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALMEIDA, Liliâne M.; ROSSI, George B. **Fatores que influenciam a tomada de decisão em patrocinar a IES**. X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2013.
- ALMEIDA, M. S.; FREITAS, C. R.; SOUZA, I. M. **Gestão do conhecimento para tomada de decisão**. São Paulo. Ed. Atlas. 2011.
- AMARAL, D. C., TOLEDO, J. C. **Colaboração Cliente-Fornecedor e Qualidade no Processo de Desenvolvimento de Produto**. XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, RJ, 1998.
- AMATO, J., MARINHO, B.L. **Gestão da Cadeia de Fornecedores e Acordos de Parcerias**. Manufatura Classe Mundial. São Paulo: Ed. Atlas, p. 40-42, 2001.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. **Princípios de negociação: ferramentas e gestão**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ANGELONI, Maria Terezinha. **Elementos intervenientes na tomada de decisão**. Ciência da Informação, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, 2003.
- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática de pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- BARBOZA, Liane Maria Vargas; FREITAS, Renato JS; WASZCZYNSKYJ, Nina. **Desenvolvimento de produtos e análise sensorial**. Brasil alimentos, v. 18, p. 34-35, 2003.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S.; ROSEMBERG, Monica. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros cedidos pela Central de Cases ESPM**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BORNIA, Antonio C.; LORANDI, Joisse A. **O processo de desenvolvimento de produtos compartilhado na cadeia de suprimentos**. Rev. FAE, Curitiba, v.11, n.2, p.35-50. 2008.
- BOWERSOX, D.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BUCHANAN, L.; O'CONNELL, A. **Uma breve história da tomada de decisões**. Harvard Business Review Brasil. V. 84, n. 1. 2006.
- CAMPOS, Lucas F. **Integração dos Fornecedores no Desenvolvimento de Novos Produtos na Indústria Automobilística: Fatores Influenciadores e Critérios para**



Seleção de Parceiros. Tese (Graduação em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo. 2012.

CASADEI, Maria C. B., FARAH, Osvaldo E., GIULIANI, Antonio C. **Alianças estratégicas como ferramenta para pequenos negócios**. Revista Organizações em contexto, v. 1, n. 1, 2005.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHEMIN, Beatris F. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação**. 3. ed. Lajeado: Univates, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHOI, T.Y., HARTLEY, J.L. **An Exploration of Supplier Selection Practices across the Supply Chain**. Journal of Operations Management, v. 14, n. 4, p. 333-343, 1996.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2003.

CHRISTENSEN, C.M.; RAYNOR, M., VERLINDEN, M. **Skate to where the money will be**. Harvard Business Review, v.79, n. 10, 2001.

CLEMEN, Robert T.; REILLY, Terence. **Making hard decisions with decision tools**. 2<sup>nd</sup> ed. Pacific Grove: Duxbury, 2001.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DE BOER, L.; WEGEN, L.V.; TELGEN, J. **Outranking methods in support of supplier selection**. European Journal of Purchasing & Supply Management, v. 4, p. 109-118, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ELLRAM, Lisa M. **The supplier selection decision in strategic partnerships**. Journal of Supply Chain Management, v. 26, n. 4, p.8-14, 1990.

ELLRAM, Lisa M.; PEARSON, John N. **The role of supplier function: toward team participation**. International Journal of Supply Chain Management, v. 29, n. 3, p.3-9, 1993.

ENRIQUE, Daisy V.; SOUZA, Bernardo A. B.; AYALA, Nestor F.; MARODIN, Giuliana A. **Análise das Ferramentas de TIC que contribuem na Integração Clientes**

**Fornecedor para Desenvolvimento de Produto.** Produto & Produção, v.17 n. 3, p.1-14, 2016.

FETTERMANN, Diego de C. **Cooperação com fornecedor no desenvolvimento de calçados no Rio Grande do Sul.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2008.

FILHO, D.G. **Co-desenvolvimento de produto:** um estudo na indústria automotiva. São Paulo: Universidade de São Paulo. Escola Politécnica, 2005.

FURTADO, Gustavo Adolfo Pudenci. **Critérios de seleção de fornecedores para relacionamentos de parceria:** um estudo em empresas de grande porte. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo. 2005.

GIL, Antonio. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, Carlos A.; MEIRELLES, Anthero M. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

GONTIJO, Arimar Colen; MAIA, Claudia Santos Castro. **Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental:** uma síntese teórica. Caderno de Pesquisas em Administração, v. 11, n. 4, p. 13-30, 2004.

GUTIERREZ, G. L. **Gestão comunicativa:** maximizando criatividade e racionalidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HARBISON, John R.; PEKAR JR., Peter; ROSA, Maria Lucia G. L. **Alianças estratégicas:** quando a parceria e a alma do negócio e o caminho para o sucesso. São Paulo: Futura, 1999.

HELLER, Robert. **Como Tomar Decisões - Série Sucesso Profissional:** Seu Guia de Estratégia Pessoal. São Paulo: Publifolha, 1999.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica.** São Paulo: Thomson Learning, 2002.

HONG, Y., PEARSON, J. N., CARR, A. S. **A typology of coordination strategy in multiorganizational product development.** International Journal of Operations & Production Management, v. 29, n. 10, p.1000-1024, 2009.

HOYT, J., HUQ, F. **From arms-length to collaborative relationships in the supply chain:** An evolutionary process. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v. 30, n. 9, p.750-764, 2000.

IRIGARAY, Hélio A.; VIANNA, Alexandre; NASSER, José E.; LIMA, Luiz P. M. **Gestão e desenvolvimento de produtos e marcas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

KAMINSKI, Paulo C. **Desenvolvendo produtos com planejamento, criatividade e qualidade.** Rio de Janeiro: Editora LTC, 2000.

KHAN, O., CREAZZA, A. **Managing the product design-supply chain interface: Towards a roadmap to the design centric business.** International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 39 Iss: 4, p.301-319, 2009.

KLOTZLE, Marcelo Cabus. **Alianças estratégicas: conceito e teoria.** Revista de Administração contemporânea, v. 6, n. 1, p. 85-104, 2002.

KLOTZLE, Marcelo Cabus. **O impacto da formação de alianças estratégicas no valor de mercado e no desempenho econômico-financeiro das empresas.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 33-46, 2003.

KOTLER, P. **Administração de Marketing.** São Paulo: Ed Pearson – Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip; PFOERTSCH, Waldemar. **Gestão de marcas em mercados B2B.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

KOUFTEROS, X. A.; EDWIN CHENG, T.C., Lai, K. **Black-box and gray-box supplier integration in NPd:** antecedents, consequences and the moderating role of firm size. Journal of Operations Management, v. 25, n. 4, p. 847-870, 2007.

LAMBERT, D.M., KNEMEYER, A.M. **Juntos, no mesmo barco.** Havard Business Review, p.112- 120, 2004.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber:** manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEWIS, Jordan D. **Alianças estratégicas:** estruturando parcerias para o aumento da lucratividade. São Paulo: Pioneira, 1992.

LOPES, Ellen A.; FURTADO, Gustavo A. P.; ROTONDARO, Roberto. **Critérios para seleção de fornecedores em indústrias de alimentos brasileiras.** XI SIMPEP. Bauru, 2004.

LUDKIEWICZ, Helena F. F. **Processo para a tomada de decisão estratégica: um estudo de caso na parceria banco e varejista.** Dissertação de mestrado. São Paulo, 2008.

MACCRIMMON, K. R. **Managerial decision making.** Contemporary management: issues and viewpoints. New Jersey: Prentice-Hall, 1973.

MACHADO, Marcio C.; TOLEDO, Nilton N. **Gestão do processo de desenvolvimento de produtos:** uma abordagem baseada na criação de valor. São Paulo: Atlas, 2008.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa em marketing:** uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

MEIRA, Maria Luiza B. A.; ROTONDARO, Roberto. **A integração de fornecedores no processo de desenvolvimento de novos produtos na indústria de alimentos**. GEPROS, v. 1, n. 2, p. 183-193, 2006.

MELANDER, L., TELL, F. **Balancing flexibility and integration?** Supplier selection under technological uncertainty in collaborative NPD projects. In: Dime-Druid Academy, Winter Conference, Comwell Rebild Bakker, Aalborg, Denmark. 2011.

MEZZAROBBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia S. **Manual de metodologia da pesquisa no Direito**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MIRANDA, Maria Bernadete. **Teoria geral dos contratos**. Revista Virtual Direito Brasil, v. 2, n. 2, p. 15, 2008.

MINTZBERG, H. **Estrutura e dinâmica das organizações**. Lisboa: Publicações Dom Pixote, 1999.

Morgan, R. M.; Hunt, S. D. **The Commitment**: Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, v. 58, p. 20-38, 1994.

NUTT, P. C. **Formulation tactics and the success of organizational decision-making**. Decision Sciences, Hoboken, n. 23, p. 519-540, 1992.

PAIVA, Richard P. **Melhoria no processo de seleção de fornecedores visando o co-desenvolvimento na indústria automobilista**. Dissertação de mestrado. São Paulo, 2008.

PARKER, D. B., ZSIDISIN, G. A. and RAGATZ, G. L. **Timing and extent of supplier integration in new product development**: a contingency approach. Journal of Supply Chain Management, v. 44, p. 71–83, 2008.

PERUCIA, A.; BORTOLASO, I. V.; ORSOLIN, G. **Estratégia**. In: ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. (Orgs.). **Práticas de Gestão de Redes de Cooperação**. São Leopoldo, Ed. Unisinos, 2010.

PETERSEN, K. J., HANDFIELD, R. B. and RAGATZ, G. L. **A Model of Supplier Integration into New Product Development**. Journal of Product Innovation Management, v. 20, p. 284-299, 2003.

PETERSEN, K. J.; HANDFIELD, R.B.; RAGATZ, G. L. **Supplier integration into new product development**: coordinating product, process and supply chain design. J. Oper. Manage, v. 23, n. 1, p. 371-388, 2005.

PLOETNER O., EHRET M. **From relationships to partnerships**: New forms of cooperation between buyer and seller. Industrial Marketing Management, v. 35, p. 4-9, 2006.

POLIGNAMO, L.A.C., DRUMOND, F.B. **O papel da pesquisa de mercado durante o desenvolvimento de produtos.** 3º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto. Florianópolis, 2001.

RAGATZ, G.L.; HANDFIELD, R.B., SCANNELL, T.V. **Success factors for integrating suppliers into new product development.** Journal of Product Innovation Management, n. 14, p. 190-202, 1997.

ROBBINS. S. P. **Administração:** Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROZENFELD, Henrique; FORCELLINI, Fernando A.; AMARAL, Daniel C.; TOLEDO, José C.; SILVA, Sergio L.; ALLIPRANDINI, Dário H.; SCALICE, Régis K. **Gestão de desenvolvimento de produtos:** uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

SANTOS, Cristina S.; BRISON, Itamara S.; ALVES, Natascha D. M.; KROM, Valdevino. **O processo decisório e o papel do tomador de decisões.** XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica. X Encontro Latino Americano de Pós Graduação. 2010.

SARKIS, J.; TALLURI, S. **A Model for Strategic Supplier Selection.** Journal of Supply Chain Management, v. 38, p. 18-28, 2002.

SILVA, André L. G. **Seleção e avaliação de fornecedores:** uma proposta de modelo para uma empresa de impermeabilização. Recife: 2013.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior:** a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization. 3 ed. Nova York: Free Press, 1976.

SIMON, H. A. **Capacidade de decisão e de liderança.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1960.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo.** 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SIMON, H. A. **The shape of automation:** for men and managent. New York: Harper &Row, 1965.

STEELE, Paul T.; COURT, Brian H. **Profitable purchasing strategies:** a manager's guide for improving organizational competitiveness through the skills of purchasing. London: McGraw-Hill, 1996.

STONER, L. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1992.

TEECE, D.J. **Competition, cooperation and innovation:** organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. Journal of Econ Behaviour and Organization, v. 18, p. 1-25, 1992.

TRACEY, M., LENG TAN, C. **Empirical analysis of supplier selection and involvement, customer satisfaction, and firm performance.** Supply Chain Management: An International Journal, v. 6, n. 4, p.174-188, 2001.

VANALLE, Rosangela M.; SALLES, José A. A. **Relação entre montadoras e fornecedores:** modelos teóricos e estudos de caso na indústria automobilística brasileira. Gest. Prod., São Carlos, v. 18, n. 2, p. 237-250, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIANA, Joana C.; ALENCAR, Luciana H. **Análise do processo de seleção e avaliação de fornecedores em indústrias do setor de alimentos:** um estudo de caso múltiplo. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2010.

VONDEREMBSE, M. A. and TRACEY, M. **The Impact of Supplier Selection Criteria and Supplier Involvement on Manufacturing Performance.** Journal of Supply Chain Management, v. 35, p. 33-39, 1999.

WAGNER, S.M.; J.L. JOHNSON. **Configuring and Managing Strategic Supplier Portfolios.** Industrial Marketing Management, v. 33, n. 8), p. 717-730, 2004.

WALSH, V., ROY, R; BRUCE, M. **Competitive by design.** Journal of Marketing Management, v. 4, n. 2, p. 16-201, 1988.

WALTER, A. **Relationship-specific factors influencing supplier involvement in customer new product development.** Journal of Business Research, v. 56, n. 9, p. 721-733, 2003.

WASTI, S.; J. LIKER. **Risky Business or Competitive Power?** Supplier Involvement in Japanese Product Design. Journal of Product Innovation Management, v. 14, p. 337-355, 1997.

WEBER, C. A.; CURRENT, J. R.; BENTON W. C. **Vendor selection criteria and methods.** European Journal of Operational Research, v. 50, n. 1, p. 2-18, 1991.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.